

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

دراسات في الاقتصاد الإسلامي (٣٢)

# معاني ومقاييس العمل الخيري في المصارف الإسلامية

محمد محمد علي سليم





## محمد محمد على سويلم

- \* من مواليد مصر .
- \* دكتوراه فى إدارة الأعمال .
- \* مدير سابق لمركز التدريب الإدارى والعلاقات العلمية بجامعة المنصورة .
- \* عضو جمعية إدارة الأعمال الأمريكية بنيويورك ( A. M. A ) .
- \* عضو مجلس إدارة الشركة القابضة للغزل والنسيج والملابس - مصر .
- \* استاذ ورئيس قسم إدارة الاعمال ، بكلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- \* له العديد من الابحاث والمؤلفات ، منها :
  - أسس التمويل المصرفى فى البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية .
  - تقييم تدفقات رؤوس الأموال فى ظل سياسة الانفتاح الاقتصادى .
  - تقييم أداء المصارف الإسلامية فى مصر بمعدل الوساطة المالية .
  - إدارة البنوك بين النظرية والتطبيق .
  - الإدارة المالية - مدخل تحليلى .
  - إدارة البنوك وبورصات الأوراق المالية .

مُعَايِيرُ وَمَقَائِلُ سِرِّ الْحَقِّ لِلْإِمَامِ الْحَسَنِ عَلَيْهِ السَّلَامُ  
فِي الْمَصَارِفِ الْإِسْلَامِيَّةِ

الطبعة الأولى

١٤١٧هـ - ١٩٩٦م

الكتب والدراسات التي يصدرها المعهد

تعبّر عن آراء واجتهادات مؤلفيها

مَعَانِيرُ وَمَقَانِيرُ الْعِلْمِ فِي الْخَطِّ طَبِيعَةٍ  
فِي الْمَصَارِفِ الْإِسْلَامِيَّةِ

محمد محمد علي سويلم

محمد محمد علي سويلم

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

القاهرة

١٤١٧ هـ - ١٩٩٦ م

(دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ؛ ٢٥ )

١٤١٧هـ - ١٩٩٦م

جميع الحقوق محفوظة

المعهد العالمى للفكر الإسلامى

٢٦ب - ش الجزيرة الوسطى - الزمالك - القاهرة - ج.م.ع

بيانات الفهرسة أثناء النشر - مكتبة المعهد بالقاهرة .

سويلم ، محمد محمد على

معايير ومقاييس تقييم العملية التخطيطية فى المصارف الإسلامية /

محمد محمد على سويلم - ط١ . - القاهرة : المعهد العالمى للفكر الإسلامى ، ١٩٩٦ .

٧٠ ص . سم ٢٠×١٢ - (دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ؛ ٢٥)

يشتمل على إرجاعات بليوجرافية .

تدمك ٢ - ٢٩ - ٥٢٢٤ - ٩٧٧ .

١- البنوك الإسلامية .

ب- (السلسلة)

أ- العنوان .

رقم التصنيف : ٣٣٢,١

رقم الإيداع : ٧١٠٤ / ١٩٩٦ .

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
٧	تصدير : بقلم أ. د. على جمعة محمد
١١	المقدمة :
١٣	الفصل الأول : أهمية ومكونات العملية التخطيطية في البنوك الإسلامية .
٢٥	الفصل الثاني : العلاقة بين التخطيط والعملية الإدارية .
٣٧	الفصل الثالث : المداخل المعيارية والقياسية لتقييم العملية التخطيطية في البنوك الإسلامية .
٦٠	النتائج والتوصيات .
٦٩	المراجع .





## تصدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ، أما بعد ....

يهدف هذا المشروع إلى دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية المستخدمة في المؤسسات الإسلامية وخاصة في البنوك وشركات الاستثمار .

وتمثل نتائج هذا المشروع في عدد من البحوث التي يغطي كل منها ناحية أو موضوعاً محدداً من الصيغ التي تنظم علاقات هذه المؤسسات سواء أكانت مع غيرها من الأفراد والمؤسسات الأخرى أم في جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أم في جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التي تقوم بها ، ويقدر مبدئياً أن يصل عدد البحوث المطلوبة إلى حوالي ٤٠ بحثاً تغطي النواحي التالية :

١- في جانب موارد أموال المؤسسة تخصص عدة أبحاث لرأس المال الفردي والذي يأخذ شكل شركة رأسمالية أو تعاونية أو شرعية وكذلك في صورة رأس المال المساند .

٢- كما تخصص عدة أبحاث لكل من أنواع الودائع الجارية وحسابات التوفير والودائع الاستثمارية العامة والمخصصة سواء بقطاع أو إقليم مشروع معين ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثاً .

٣- في جانب استخدامات المؤسسة للأموال المتاحة لها تخصص عدة بحوث لكل نوع من هذه الاستخدامات سواء في ذلك ما يتم على الصعيد المحلي ، أو ما يتم في السوق الدولية ، وتشمل صيغ المشاركة والمضاربة والبيع والإجارة بكافة صورها والتي لاداعي لتفصيلها هنا ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثاً .

وفي جانب الخدمات غير التمويلية التي تقوم بها هذه المؤسسات تخصص أبحاث لكل نوع من أنواع هذه الخدمات مثل إصدار ، وبيع ، وصرف الشيكات السياحية ، وإصدار بطاقات الائتمان ، وصرف العملات الأجنبية ، وتحويل الأموال سواء إلى عملتها أو إلى عملة أخرى ، وإصدار الشيكات المصرفية سواء بالعملة المحلية أو بعملات أخرى ، وإصدار الضمانات المصرفية ، فتح وتبليغ وتثبيت الاعتمادات المستندية ، وشراء وبيع الذهب والفضة والمعادن النفيسة ، وفتح الحسابات الجارية بالمعادن النفيسة ، وإصدار شهادات الودائع بها ، وقبول تحصيل سندات الدفع والأوراق التجارية ، وتأسيس الشركات وطرح الإسهام للاكتتاب وتقديم الخدمات الإدارية



للشركات القابضة ، وشراء وبيع وحفظ وتحصيل أرباح الأسهم لحساب العملاء ، وتقديم الاستشارات فيما يتعلق باندماج الشركات أو شرائها ، وإدارة العقارات لحساب العملاء وإدارة الأوقاف وتنفيذ الوصايا ، وقبول الأمانات ، وتأجير الخزائن الحديدية ، وخدمات الخزائن الليلية ، ودراسات الجلودى الاقتصادية ، وتقديم خدمة الاستعلامات التجارية ، والترتيبات التأمينية ، والاستشارات الضريبية ، والخدمات القانونية ، وخطابات التعريف ، وتحصيل القوائم التجارية لصالح العميل ، وأية أنشطة أخرى مما تقوم به البنوك فى مجالات البحث والتدريب والأعمال الاجتماعية والخيرية .

وتتجمع بعض هذه الأنشطة وفقاً لطبيعتها فى بحوث موحدة ، بحيث لا يتجاوز عدد البحوث فى هذا المجال عشرة بحوث .

ويشترط فى كل من البحوث المطلوبة فى هذا المشروع أن تغطى عناصر معينة على وجه التحديد هى :

- وصف للوظيفة الاقتصادية للعقد أو العملية أو النشاط موضوع البحث ، أى للفائدة المستهدفة من كل منها .

- وصف تحليلى للإطار القانونى للعقد أو العملية أو النشاط ، أى للأحكام القانونية الوضعية التى تحكم كلاً منها وتنظمها .

- بيان الحكم الشرعى للعقد أو العملية أو النشاط ، فإن كان الحكم الشرعى هو الإباحة بصورة مبدئية - ولكن يشوب العقد أو العملية أو النشاط بعض المخالفات الشرعية الجزئية - فينبغى أن يشتمل البحث بياناً بالتعديلات أو التحفظات المقترح إدخالها لإزالة الاعتراض الشرعى ، وكذلك بحث مدى قبول هذه التعديلات للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية التى تحكم العملية .

- أما إذا كان الحكم الشرعى هو الحرمة من الناحية المبدئية وتعذر تصحيحها شرعياً بإجراء تعديلات أو تحفظات ، فينبغى أن يشتمل البحث اقتراح البديل المقبول شرعاً والذى يؤدي نفس الوظيفة الاقتصادية للعقد أو العملية أو النشاط ، وكذلك بحث مدى قبول هذا البديل للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية التى تحكم العملية .

- ينبغى أن يشتمل البحث كذلك على نموذج أو نماذج لصيغة العقد البديل المقترح كما فى البند السابق أعلاه أو التعديل المقترح كما فى البند الذى يسبقه ، مع توضيح إجمالى للإطار القانونى الوضعى المقبول شرعاً ، مع الإحالة إلى رقم القانون ورقم المادة ما أمكن ، كما يوضح



تفصيلاً الأحكام الشرعية ، مع بيان الدليل الشرعى والمرجع الفقهى موضحاً بالطبعة والجزء والصفحة .

- ونظراً لتعذر القيام بهذه البحوث بصورة شاملة لجميع المؤسسات المصرفية والاستثمارية والمالية والإسلامية فى جميع البلاد فيكفى بإجراء البحوث بصورة مقارنة على أساس انتقائى لدولتين أو ثلاث أو أربع ، ويراعى فى اختيارها أن يكون إطارها القانونى ممثلاً لنموذج معين من العقد أو العملية أو النشاط موضوع البحث .

ويراعى فى اختيار هؤلاء الأفراد التخصصات المصرفية والقانونية والشرعية

- واتباع المعهد العالمى للفكر الإسلامى منهجاً ، حرص فيه على خروج الأبحاث بشكل علمى جيد ، فتم تشكيل لجنة ضمت فى عناصرها أساتذة من الجامعات فى مختلف التخصصات الاقتصادية والمحاسبية والإدارية والشرعية ، بجانب عدد من الخبراء المصرفيين فى المصارف الإسلامية، وذلك لمناقشة مخططات الأبحاث المقدمة من الباحثين وتقديم الاقتراحات العلمية الدقيقة لهم ، حتى تخرج البحوث فى النهاية متضمنة الجوانب النظرية والتطبيقية للمصارف الإسلامية .

- بعد إتمام هذه الأبحاث ، يعهد بمراجعتها وتحكيمها إلى أشخاص أو هيئة ، وغالباً كان يتم تحكيم البحث من أكثر من شخص .

والبحث الذى بين أيدينا من بحوث سلسلة دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ، وقد اجتهد الباحث فى أن يخرج بالصورة المشرفة ، وأملنا أن ينتفع الباحثون بهذه الدراسات فى مجال الاقتصاد الإسلامى ، وأن يساهم هذا البحث فى دعم مسيرة المصارف الإسلامية ودعم خطواتها الجادة فى بناء الاقتصاد الإسلامى والسعى دوماً نحو الرقى والتقدم للأمة الإسلامية ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

أ . د. على جمعه محمد

المستشار الأكاديمى للمعهد العالمى للفكر الإسلامى

(مكتب القاهرة)







## المقدمة

إن أى منظمة من منظمات الأعمال ينبغي أن تتغير ، حيث أن التغير سنة من سنن الحياة، كما ينبغي أن يكون التغير مخططاً ، والبنك الإسلامى ليس استثناءً من ذلك ، حيث يجب أن يأخذ بالتخطيط ، خاصة التخطيط من المنظور الإسلامى ، والذي يستهدف تحقيق أهداف التنمية الإسلامية فى حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال ، وكذا الالتزام بأولوية التنمية ، أى بالضروريات ، ثم الحاجيات ، ثم التحسينات ، وبتابع أيسر السبل لتحقيق الأهداف... ﴿يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر﴾<sup>(١)</sup> .

### أولاً : مشكلة البحث :

لم تحظ وظيفة التخطيط فى البنوك الإسلامية بما تستحقه من أهمية ، حيث تفتقد هذه البنوك إلى الرؤية المستقبلية البعيدة المدى ، والمتمثلة فى : رسالة البنك ، أو فى الأهداف الاستراتيجية ، أو الأهداف المتوسطة المدى ، ويكاد يقتصر الأمر على الرؤية القصيرة المدى ، وذلك لمدة سنة مالية واحدة ،<sup>(٢)</sup> ناهيك عن افتقاد تلك الموازنة السنوية إلى المرونة وكذا افتقادها إلى الإعداد الصحيح القائم على أساس التوزيع الاحتمالى ، ويعنى ذلك أن إدارة البنوك الإسلامية لاتعترف بالطبيعة المستمرة للتخطيط، ولاتعترف بالاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجى ، والاقتصر فحسب على التخطيط التكتيكى أو الجارى ، كما يميل أكثر إلى "الإدارة بالأزمة" أكثر من الميل إلى " الإدارة بالأهداف MBO" ، مما يعنى بالتالى ضعف العملية الرقابية لتصحيح الانحرافات، أو حتى لترشيد العملية التخطيطية ذاتها داخل البنك ، وكذا عدم تحقيق الفعالية التنظيمية ، والتأثير سلباً على العملية الإدارية بشكل شامل .

### ثانياً : أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مايلى :

- ١- استعراض مفهوم ومزايا العملية التخطيطية فى المصارف الإسلامية .
- ٢- الكشف عن المعايير والمقاييس التى يمكن استخدامها فى تقييم العملية التخطيطية فى المصارف الإسلامية .

---

(١) سورة البقرة آية ١٨٥ .

(٢) على سبيل المثال التقارير السنوية لبنك فيصل الإسلامى.

٣ - توضيح علاقة التفاعل بين العملية التخطيطية والعملية الإدارية فى البنك الإسلامى

### ثالثا : فروض البحث :

يتمثل الفرض الأساسى للبحث فى أن إدارة المصارف الإسلامية لم تهتم بالعملية التخطيطية ، مما أدى إلى غيبة المعايير والمقاييس التى تحكم ممارسة الإدارة للوظيفة التخطيطية فى البنوك الإسلامية ، وأدى بالتالى أما إلى عدم تقييمها على الإطلاق ، أو فى أحسن الأحوال عدم تقييمها على النحو الصحيح .

### رابعا : منهج البحث :

سيعتمد الباحث على الدراسات النظرية والمكببة والتى تعرضت إلى العملية التخطيطية بصفة خاصة والعملية الإدارية بصفة عامة ، مستخدماً فى ذلك أهم المراجع سواء الأجنبية أو العربية التى تعرضت لهذا الجانب ، مع الاستعانة بصفة خاصة بالأدبيات التى تعرضت للأبعاد الإدارية من المنظور الإسلامى .

### خامسا : محتويات الدراسة :

تشتمل الدراسة - بخلاف المقدمة والنتائج والتوصيات - على ثلاثة فصول :

الفصل الاول : ويناقش أهمية ومكونات العملية التخطيطية فى البنوك الإسلامية .

الفصل الثانى : فيناقش علاقة التفاعل بين العملية التخطيطية والعملية الإدارية فى البنك الإسلامى .

الفصل الثالث : فيدور حول المداخل المعيارية والقياسية لتقييم العملية التخطيطية فى المصارف الإسلامية . ونختم الدراسة بالمراجع .



## الفصل الأول

أهمية ومكونات العملية التخطيطية  
فى البنوك الإسلامية





## الفصل الأول

### أهمية ومكونات العملية التخطيطية

#### فى البنوك الإسلامية

تعتبر العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى ، باعتبار أن التخطيط يمثل أهم مكونات العملية الإدارية ، حيث لم تعد تستطيع منظمات الأعمال أن تعمل يوماً بيوم ، ولكن ينبغي أن تعمل وفقاً لخطّة تتضمن أهدافاً تسعى لتحقيقها .

وإذا كان للتخطيط معان عديدة فما يهمنا منها هو ما يتم داخل منظمات الأعمال من تحديد للأنشطة ، وتقدير للموارد ، واختيار لسبل تحقيق الأهداف كما أن "التخطيط" و "الخطط" ليسا مترادفين ، فالتخطيط عملية مستمرة لا تنتهى على الإطلاق ، حيث لا يمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها : إن التخطيط قد انتهى ، أما "الخطّة" فهي محصلة العملية التخطيطية ، وينبغي إعدادها بحيث تكون مرنة لأية تغييرات مستقبلية ، و"الخطّة" ليست المنتج النهائى للعملية التخطيطية ، ولكنها "تقرير فترى" ، حيث إن الهدف النهائى للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدفة تحقيقها ، وحتى هذه النتائج ماهى إلا خطوة غير نهائية Interim Step لتحقيق الأهداف الطويلة الأجل للمنظمة ، ولذا فإن النتائج المحققة بعد فترة قصيرة من الزمن -سنة مثلاً- ماهى إلا "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف البعيدة المدى<sup>(١)</sup>.

#### أولاً : العوامل التى أدت للاهتمام بالتخطيط فى المصارف عامة والمصارف الإسلامية خاصة :

جاء التخطيط بمفهومه العلمى متأخراً بالنسبة للبنوك ، ويرجع ذلك - فى جزء منه- إلى أن البنوك قد نجحت فى الماضى فى ممارسة نشاطها وتحقيق أرباح مرضية دون الحاجة للقيام بالتخطيط ، وقد ساعدتها على ذلك ظروف التوسع الاقتصادى بعد الحرب العالمية الثانية ، فضلاً عن تطور النظم النقدية ، التى أدت إلى قيام نظم حماية تتعلق بخروج ودخول الأموال من وإلى الدول المختلفة ، وتمثل أهم العوامل التى أدت إلى الاهتمام بالتخطيط فى المصارف فيما يلى<sup>(٢)</sup>:

(١) د / محمد سويلم : أساسيات الإدارة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٢ ، ص ١١٥ ، ١١٦ .

(٢) د / محمد سويلم ، إدارة المصارف التقليدية ، والمصارف الإسلامية - مدخل مقارنة - القاهرة : دار النهضة المصرية ،

١٩٨٧ ، ص ٦٣ ، ٦٤ .

أ- بدأت المنظمات المحتاجة إلى تمويل - والتي تعمل في مختلف الأنشطة الاقتصادية - في الاعتماد على التمويل الذاتي سواء من الأرباح المحتجزة أو الاحتياطيات أو الأسهم العادية ، بعد أن كانت تعتمد أساساً على البنوك في توفير التمويل اللازم لها .

ب- أدى نمو سوق المال في معظم الدول إلى أن تستثمر منظمات الأعمال مواردها في تكوين محفظة للأوراق المالية تدبر إيراداتاً عالية قد يزيد في معظم الأحوال عن العائد من ودائعها لدى المصارف المختلفة ، مما حدا بتلك المصارف تخطيط أنشطتها سواء من حيث : الإقراض ، أو الاستثمار ، أو الموارد .

ج- ضرورة تلاؤم نشاط البنوك مع الأنشطة الاقتصادية الأخرى ، حيث يرتبط نشاطها بالحركة الدائرة في المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وتكنولوجياً... إلخ ، وبالتالي إذا كانت هذه الأنشطة ذات اهتمام بالتخطيط للمستقبل ، فلا يجب على البنوك أن تهمل النشاط التخطيطي ، وذلك لمسايرة اتجاهات وتطورات القطاعات الأخرى في المجتمع .

د- يهدف التخطيط إلى استخدام عناصر الإنتاج أفضل استخدام ممكن ، تتمثل هذه العناصر في المصارف في : العمل ، والموارد المالية ، والتوظيف بتقسيماته ، ولذا نجد أن التخطيط المصرفي لايهتم بعلاقة البنك مع التغيير فحسب ، ولكنه يهتم أيضاً بالعلاقات الداخلية مع العناصر الأساسية والمتفاعلة معاً لتحقيق أهداف البنك .

هذا وإذا كانت المصارف الإسلامية تتحمل مسئوليات أوسع تتطلب الاضطلاع بها الأخذ بالعملية التخطيطية ، مما يجعل لهذه العملية أهمية قصوى في المصارف الإسلامية ، ومن أهم هذه المسئوليات ما يلي : (١).

## ١- المسئولية العقائدية والسلوكية :

وتتمثل في تعميق المبادئ الإسلامية لدى العاملين والمتعاملين مع المصرف ، وتطهير المعاملات المصرفية من المفسد التي وردت للبلاد الإسلامية من النظام الربوي.

## ٢- المسئولية المالية والاقتصادية :

وتتمثل في توفير السيولة اللازمة لتمويل المشروعات الاقتصادية ، وتوجيه الاستثمارات نحو المشروعات المختارة وفق المعايير الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أقصى عائد اقتصادي

---

(١) د / عوف محمد كفلوي ، النقد والمصارف في النظام الإسلامي ، الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ص ٦٩ ، ٧٠ .



واجتماعي ممكن ، ليس فقط في الأجل القصير ، بل في الأجل الطويل أيضا ، مع تحقيق عائد مرض لأصحاب رأس المال ؛ ليحفزهم ذلك على استثمار أموالهم في المصرف الإسلامي.

### ٣- المسؤولية الاجتماعية :

وتتمثل في تحقيق التكافل الاجتماعي عن طريق الأخذ بنظام الزكاة .

### ٤- مسؤولية الداعية الإسلامي :

طلما أن المصرف الإسلامي يحمل اسم الإسلام فيجب أن كون نموذجاً طيباً ، صالحاً لتمثيل الإسلام تمثيلاً صحيحاً ، ولذا فعليه مسؤولية الدعوة الإسلامية من خلال سلوكه ومعاملاته ، وأيضاً من خلال المساعدة على نشر صورة الإسلام الحقيقية والناصفة مع من يتعامل معهم .

وبالنظر إلى تلك المسؤوليات نجد أنها متداخلة معاً حيث يصعب الفصل بينها ، كما يتم بعضها بعضاً ، وبالتالي ينبغي أن يقوم بها في المصرف الإسلامي في إطار متوازن ، حيث تحدد الخصائص المميزة لها .

### ثانياً : مكونات العملية التخطيطية (١) :

أصبح من الضروري أن يتضمن التخطيط اتخاذ القرارات ، حيث نجد قبل بداية عمل المنظمة - وهي مشروع تحت الدراسة - أن الملاك والمديرين يرفضون بعض البدائل قبل الاستقرار على البديل الذي تم اختياره ، وتتمثل عملية التخطيط في المنظمة فيما يلي :

#### أ - فحص دراسة البيئة الخارجية : Environmental Scanning

وذلك بتحليل وفحص المنظمة في البيئة الخارجية ، وتحليل الفرص المتاحة للمنظمة في تلك البيئة .

وكذا التعرف على التهديدات التي قد تعوق نجاح المنظمة ، ويمكن القيام بمسح للمستهلك أو للتعامل مع المنظمة للاطمئنان إلى وجود طلب كاف على منتجات أو خدمات المنظمة .

---

(1) Maqritin J. Gannon, Management - Managing for Results, London :  
Allyn and Bacon Inc , 1988 , PP . 51-59 .

## ب - تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة :

### Organizational Strengths and Weaknesses

من المهم تحديد نقاط القوة في المنظمة ، ومن أمثلة نقاط القوة : الخبرة الماضية في مجال نشاط المنظمة ، ووجود الكوادر الإدارية والفنية الكفاء ، أما نقاط الضعف والتي ينبغي التعرف عليها بدقة فقد تتمثل في : عدم وجود التمويل الكافي مثلاً .

### Business Plan

#### ج - خطة المنظمة :

يمكن أن تسهم دراسة كل من البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في المنظمة في خطة المنظمة ، والتي تعتبر مستنداً عملياً يصف ما يلي :-

١- رسالة المنظمة .

٢- الأهداف طويلة الأجل ( والخطط الاستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف ) .

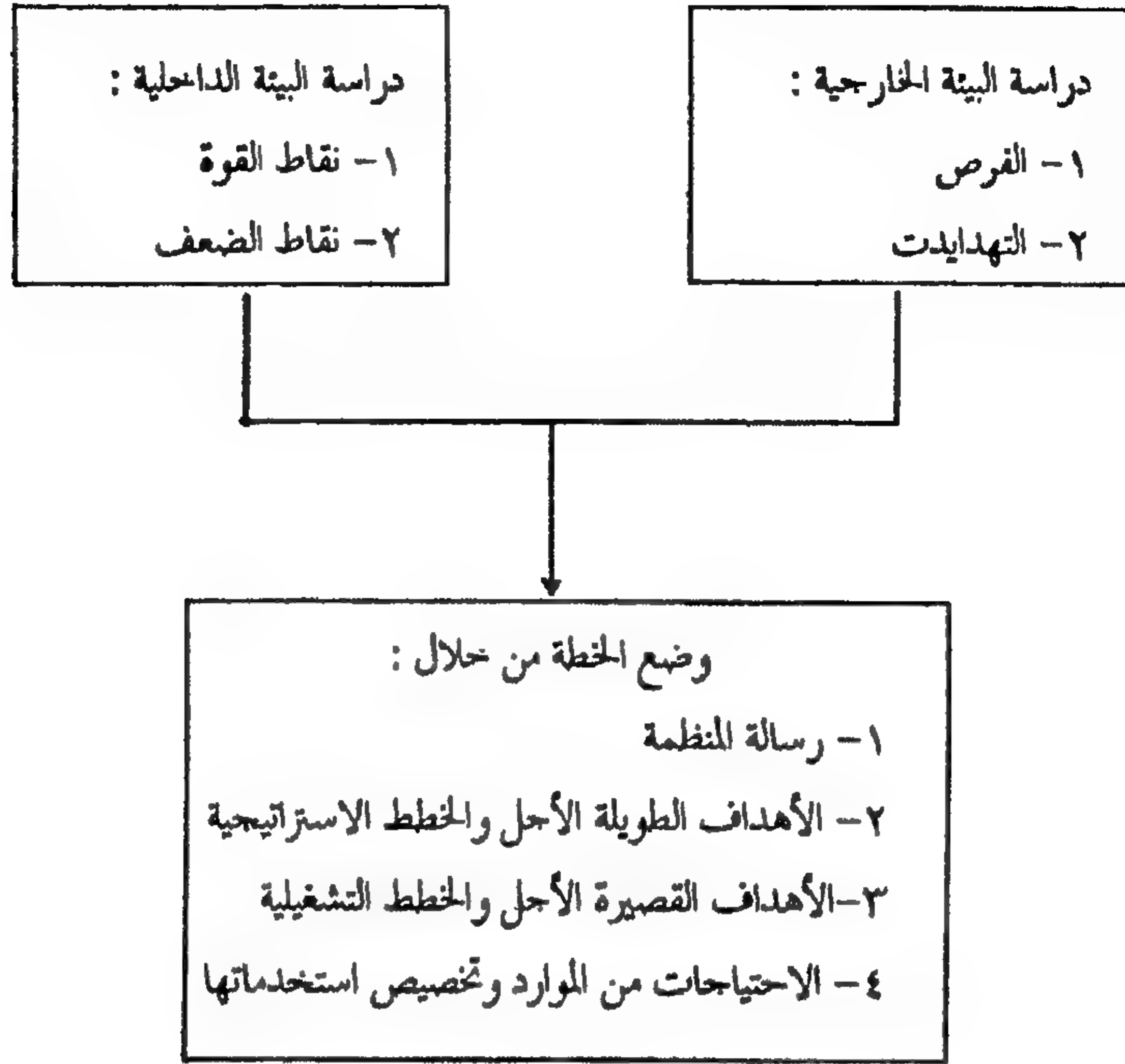
٣- الأهداف قصيرة الأجل ( والخطط الاستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف ) .

٤- الاحتياجات من الموارد ، وتخصيص استخداماتها .

ونجد أن هذه العملية التخطيطية توجه بدقة جهود المنظمة ، كما تساعد ملاك وإدارة المنظمة في اقتناع المؤسسات التمويلية ، لتقديم التمويل اللازم لها ، بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة .

هذا وبقدر تحليل الإدارة لكل من نقاط الضعف Weaknesses والفرص Opportunities والتهديدات Threats ونقاط القوة Strengths والتي تسمى Wots-Up بقدر ماتنجح في وضع خطة المنظمة .





شكل (١)

#### العملية التخطيطية في المنظمة

ونجد أن التهديدات والفرص تعتبر عوامل بيئية خارجية ، والتي يمكن للمنظمة سيطرة محدودة عليها ، أما نقاط القوة والضعف فتمثل عوامل داخلية في المنظمة ، والتي للمنظمة - إلى حد كبير - سيطرة عليها ، ومن المتوقع أن يكون كل من التهديدات ونقاط الضعف غير مرغوب فيها من جانب المنظمة ، وأن تكون نقاط القوة والفرص مرغوبا فيها من جانب إدارة المنظمة ، ومع ذلك فقد تعتبر نقاط الضعف أحيانا مصدر القوة ، مثال ذلك : لو كان للمنظمة فريق من المديرين في سن الشباب ومحدودي الخبرات ، فإن ذلك يمثل نقطة ضعف ، ولكنه في نفس الوقت قد يكون مصدرا للقوة لو جازوا دافعية أعلى للعمل ، ولو التزموا بمبدأ المرونة في تسير العمل والإدارة ، وكذلك يمكن للتهديد أن يكون فرصة ، فمثلا لو واجهت المنظمة أزمة مالية ، والتي تمثل تهديدا لها ، فقد تمثل فرصة متاحة لها إذا اتخذت الإدارة قرارا واجراءات تصحيحية صارمة بحيث تواجه تلك الأزمة ، وهو الأمر الذي قد لا يحدث في ظل الظروف العادية ، ويوضح الشكل الآتي هذه المكونات الأربعة Wots - Up

درجة سيطرة الإدارة عليها			
خارجية ولا يمكن السيطرة عليها		داخلية ويمكن السيطرة عليها	
الفرص	نقاط القوة	مرغوبة تماماً	مدى الرغبة من جانب الإدارة
التحديات	نقاط الضعف	غير مرغوبة	

شكل (٢)

درجة سيطرة الإدارة ومدى رغبتها بالنسبة إلى نقاط الضعف

والفرص والتحديات ونقاط القوة

هذا وباستعراض رسالة المسلم وأهدافه برسالة وأهداف غير المسلم نجد أن هدف الكافر هو الدنيا ، وليس له في الآخرة مطلب ، بل هو منكسر لها وغافل عنها ، ولذلك يقول القرآن الكريم عنه : ﴿وَمِنَ النَّاسِ مَن يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَمَالَهُ فِي الْآخِرَةِ مِنْ خَلَاقٍ﴾ (١).

أما المسلم فهو في الدنيا في حذر يسعى فيها ويأخذ منها بالقدر المسموح به من الشارع مستهلفاً في ذلك رضوان الله وراجياً اليوم الآخر ، ولذلك يصفه المولى جل شأنه : ﴿وَمِنْهُمْ مَّن يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ﴾ (٢).

كما يتمثل ذلك في نصيح قوم قارون لقارون : ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيكَ مِنَ الدُّنْيَا﴾ (٣).

وبذلك نجد أن الهدف النهائي للكافر يتمثل في الدنيا بينما أن الهدف النهائي للمؤمن هو الآخرة ، ومعنى ذلك أن استراتيجية المسلم والمؤمن أكثر عمقا وبعدا عن استراتيجية الكافر ، وأن النظرة طويلة الأجل بأهدافها الطويلة الأجل للمؤمن أكثر أمدا ، وفي نفس الوقت أوضح صورة

(١) سورة آل عمران ، الآية ١٤ .

(٢) سورة البقرة ، الآية ٢٠١ .

(٣) سورة القصص ، الآية ٧٧ .



وأبين رؤية من النظرة القصيرة الأجل ، وأهدافها بالنسبة للكافر ، وهذا يعني انعكاساتها على العملية التخطيطية والأهداف التي تسعى تلك العملية لتحقيقها سواء كانت طويلة أو متوسطة أو قصيرة .

هذا ، وبالإسقاط على المصرف الإسلامي نجد أن رسالة المصرف يمكن أن تكون أبعادها على النحو الآتي (١) :-

١- الإسهام في أن يكون اقتصاد الأمة الإسلامية اقتصاداً كفايًّا ، أي : لإغناء الأمة نسبياً عن غيرها .

٢- المساهمة في أن تومن لكل مسلم ، بل ولكل إنسان على الأرض الإسلامية حاجاته الأساسية من مطعم وملبس ومسكن وزوجة ، ويؤكد ذلك قصة سيدنا عمر بن عبد العزيز - رضي الله عنه - حين دخلت عليه زوجته عقب توليته الخلافة فوجدته يبكي فقالت : الشئ حدث ، قال : لقد توليت أمر أمة محمد ففكرت في الفقير الجائع ، والمريض ، والضائع ، والعري المجهود ، والمقهور والمظلوم ، والغريب والأسير ، والشيخ الكبير ، وعرفت أن ربي سألني عنهم جميعاً ، فخشيت ألا تثبت لي حجة فبكيت .

٣ - العمل على تعمير الأرض واستخراج طاقاتها ، حيث الكون سخر للإنسان ، ومن حق الإنسان أن يستفيد من كل ما في الكون ، وأن إعمار الأرض هذه يسعى إليه الإنسان كهدف مرحلي للآخرة ، وحض الإسلام على الإعمار لا يعدله حض آخر ، وقد قال تعالى على لسان صالح عليه السلام : ﴿ هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها ﴾ (٢) ، كما أمر الرسول ﷺ من يده فسيلة أن يغرسها في حالة قيام الساعة .

٤ - تحقيق الاقتصاد القومي بصفة عامة والقوة العسكرية بصفة خاصة ، خاصة وأن قضايا الحرب مرتبطة في عصرنا الحاضر بقضايا الاقتصاد ، وذلك تطبيقاً لقوله تعالى : ﴿ وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به علواً لله وعلوكم ، وآخرين من دونهم لاتعلمونهم الله يعلمهم ﴾ (٣) .

(١) سعيد حوى ، الإسلام ، بيروت ، دار الكتب العلمية ، ١٩٨١ ، ص ٥٠٨ .

(٢) سورة هود ، الآية ٦١ .

(٣) سورة الأنفال ، الآية ٦٠ .

٥ - الإسهام في إقامة اقتصاد عادل لا ضرر فيه ولا ضرار ، حيث يعتبر تحقيق العدل من أهم قضايا الشريعة الإسلامية : ﴿وَإِذَا حُكِمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾<sup>(١)</sup> ، والصور التي تنهي عن الضرر والاضرار التي أشار إليها الفقهاء كثيرة ، ومنها : بيع المضطر وشرائه ، واستغلال أرباب العمل حاجة العاطل للعمل ، واتفاق أهل السوق على رفع أسعارهم ، وتلاعب بعض الشركات في أسعار بيع منتجاتهم إلى المستهلكين .

كما يمكن أن تمثل الأهداف الاستراتيجية والتي تمثل أساسا للأهداف المتوسطة والقصيرة الأجل فيما يلي<sup>(٢)</sup>:

١- مسايرة المعاملات المصرفية لأحكام الشريعة الإسلامية ، وأن يجد البديل الإسلامي لكافة المعاملات لدفع الحرج عن المسلمين : ﴿أَفَغَيْرَ اللَّهِ أَبْتَغِي حِكْمًا وَهُوَ الَّذِي أَنْزَلَ إِلَيْكُمُ الْكِتَابَ مُفَصَّلًا﴾<sup>(٣)</sup> .

٢ - تنمية وتثبيت القيم العقائدية والخلق الحسن السوي لدى العاملين والتعاملين مع المصرف الإسلامي ، وذلك لتطهير هذا النشاط من الفساد ، ﴿أَفَمَنْ أُسِّسَ بِنْيَانُهُ عَلَى تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَنْ أُسِّسَ بِنْيَانُهُ عَلَىٰ شَفَا جَوْفٍ هَارٍ فَانْهَارَ بِهِ فِي نَارِ جَهَنَّمَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ﴾<sup>(٤)</sup> .

٣ - تنمية الوعي الادخاري وتشجيع الاستثمار وعدم الاكتناز ، وذلك بإيجاد فرص وصيغ عديدة للاستثمار تتناسب مع الأفراد والمؤسسات المختلفة .

٤ - تحقيق الأهداف لمختلف الفئات سواء كانت الفئات داخل المصرف أو خارجة ، سواء كانت مساهمة في رأسماله أو عاملة في نشاطاته .... إلخ .

٥ - توفير رؤوس الأموال اللازمة لأصحاب الأعمال من أفراد ومؤسسات ، على أن يتم تقديم هذا التمويل طبقا لأحكام الشريعة بالنسبة للمعطي والآخذ .

---

(١) سورة النساء ، الآية ٥٨ .

(٢) د. عوف محمد الكفرلوى ، النقود والمصارف في النظام الإسلامي ، الإسكندرية . دار الجامعات المصرية . بلون تاريخ نشر . ص ٦٧/٦٨ .

(٣) سورة الأنعام ، الآية ١١٤ .

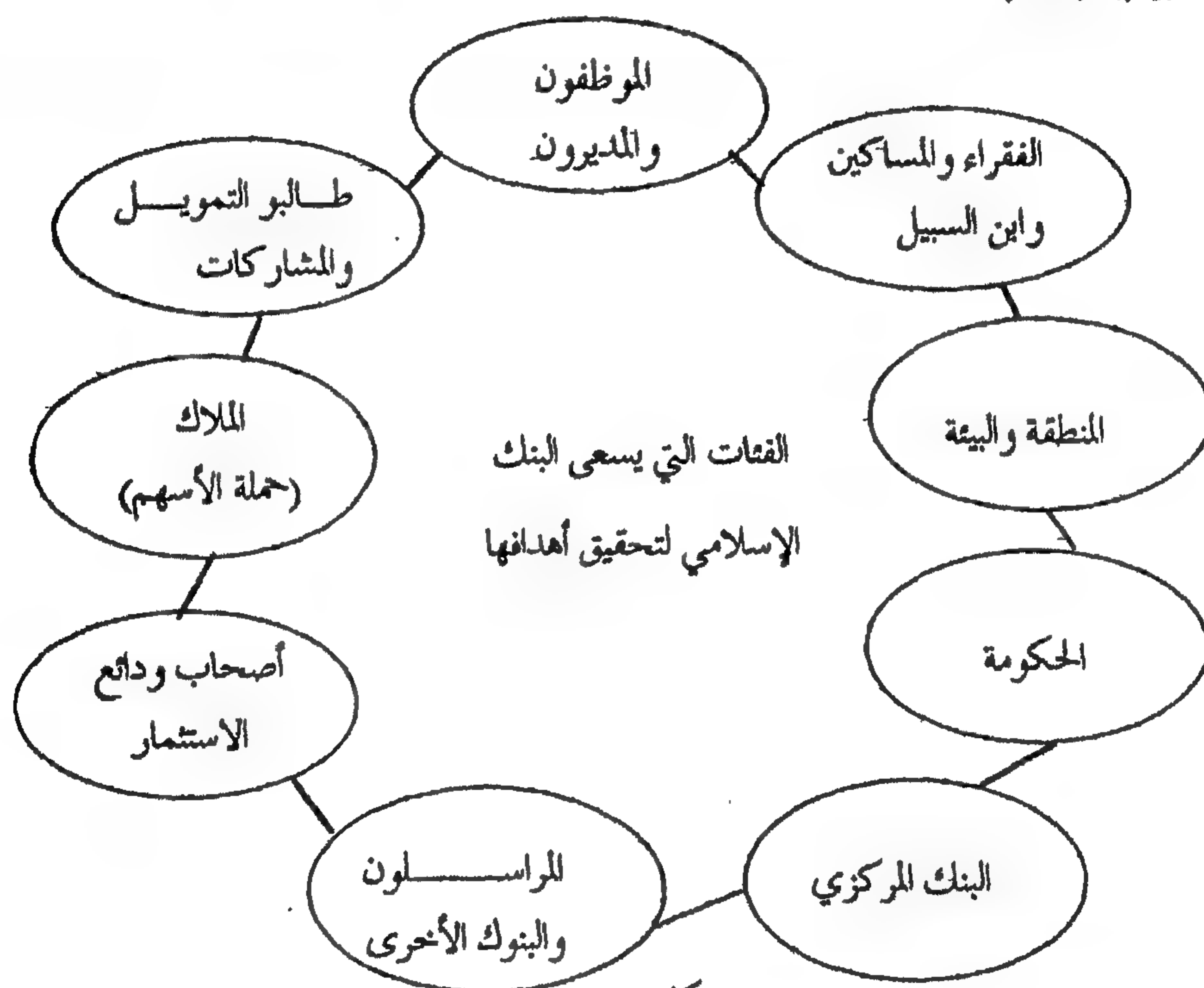
(٤) سورة التوبة ، الآية ١٠٩ .



٦ - إيجاد التنسيق والتعاون والتكامل بين الوحدات الاقتصادية داخل المجتمع والتي تسير على أحكام الشريعة الإسلامية ، فقال جل شأنه : ﴿واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا﴾<sup>(١)</sup> وقال جل شأنه : ﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان﴾<sup>(٢)</sup> .

٧ - المساعدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمستوى الأمة الإسلامية بكافة السبل المشروعة وهي : التعاون الإسلامي وتحقيق التكافل الاجتماعي .

هذا ويوضح الشكل الآتي تصورا للفئات التي ينبغي أن يسعى المصرف الإسلامي لتحقيق مقاصدها<sup>(٣)</sup> :



شكل (٢)

يبين الفئات التي يحقق المصرف الإسلامي مقاصدها

(١) سورة آل عمران ، الآية ١٠٢ .

(٢) سورة المائدة ، الآية ٢ .

(٣) بتصرف من د . سيد المولوي ، موسوعة الاستثمار ، الجزء السادس ، القاهرة . الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ،

١٩٨٢ ، ص ١٤٤ .





## الفصل الثانى

العلاقة بين التخطيط والعملية الإدارية



## الفصل الثانى

### العلاقة بين التخطيط والعملية الإدارية

يرسم التخطيط إطاراً للمنظمة ككل ، حيث تحدد المنظمة نتائج ترغب فى تحقيقها ، وتحدد الأعمال الضرورية اللازمة لتحقيق تلك النتائج ، كما تسمح العملية التخطيطية الصحيحة لجميع المستويات الإدارية بالمشاركة فى بناء الثقة فى المنظمة ، حيث تعطى لكل فرد بعداً بعيد المدى<sup>(١)</sup> .

#### أولاً : العلاقة بين التخطيط وتحديد الاهداف :

يحدد التخطيط الاهداف التنظيمية والوسائل الضرورية لتحقيق تلك الاهداف ، ومن هذا المنطلق فان التخطيط يعد تنظيماً ضرورياً ، حيث يتم من خلاله وجود الأنشطة الإدارية ، وفى مقارنة للمنظمات التى تخطط بتلك التى لا تخطط تبين أن القدر من النشاط التخطيطى فى المنظمة ومقدار الوقت المستنفذ فى مناقشة أهداف المنظمة ووسائل تحقيق تلك الأهداف .... إلخ ، تساعد بقدر كبير على التنبؤ بإمكانية تحقيق الأداء العالى والنجاح الكبير للمنظمة<sup>(٢)</sup> .

ويرى البعض<sup>(٣)</sup> أن التخطيط هو عملية وضع أهداف وتحديد كيفية تحقيقها ، والأهداف Goals والأغراض Objective قد يستخدمان بالتبادل ، ولكن فنياً نجد أن "الأهداف" هى أعلى درجة من "الأغراض" ، باعتبار أن الأغراض هى أهداف فرعية Sub-goals ، والتخطيط هو محاولة لإدارة المستقبل .

هذا ومن المسلم به أن المنظمة قبل أن تقوم بالتخطيط فانها تضع أهدافاً محددة تستهدف تحقيقها فى فترة زمنية معينة ، وذلك عن طريق استخدام عناصر الإنتاج المتاحة فى المنظمة ، وبالإضافة إلى استخدام الأهداف فى العملية فان تحديد الأهداف يستخدم فى الرقابة وتقييم الأداء ، كما يستخدم فى التنظيم والتسيق والتوجيه ، وفيما يلى توضيحاً لتلك الأهداف

---

(1) Jerry Kinard , Management, Toronto: D.C. Heath & Co. 1988 , P.95

(2) Martin J. Gannon , op. cit . , P 100

(3) Andrew J. Dubrin , Essentials of Management, Ohio : South - Western Publishing Co. , 1990 , P 68 .



## ١ - أنواع الأهداف (١) :

يمكن للمنظمات أن تضع أنواعا مختلفة من الأهداف ، ويمكن أن تختلف الأهداف حسب المستوى أو حسب المجال ، أو حسب الزمن ودرجة العمومية والخصوصية .

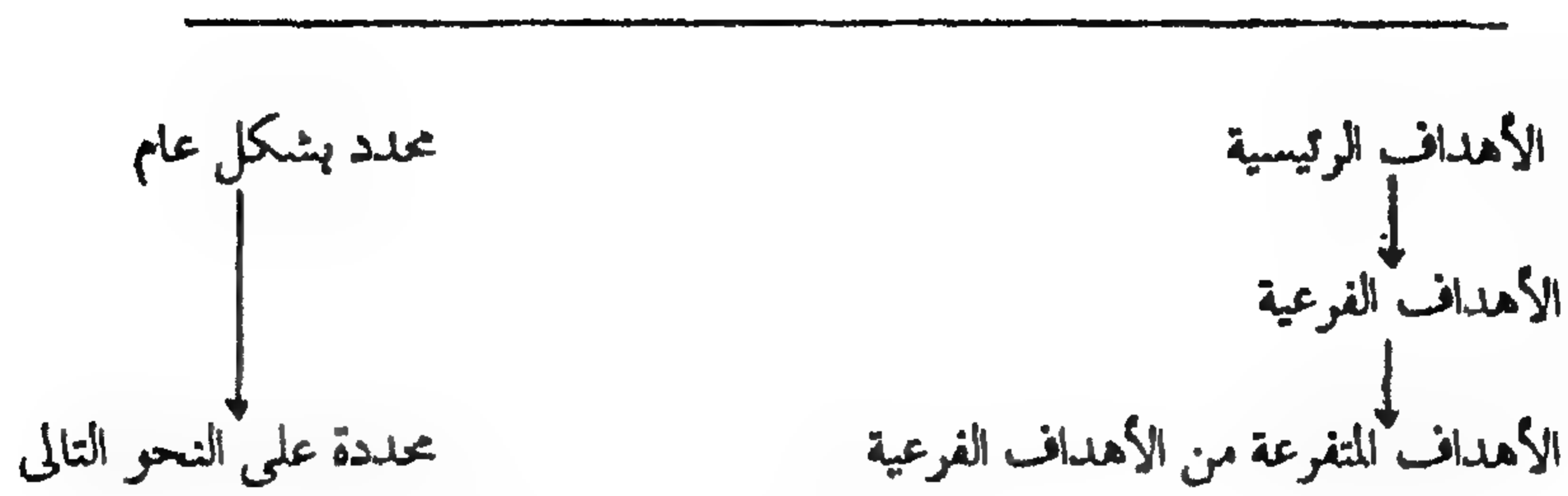
١ - أنواع الأهداف حسب المستوى : نجد أن كل مستوى من مستويات الإدارة له أهدافه ، فيوضع في القمة الهدف العام ورسالة المنظمة ، كما يتم تعديلها بواسطة مجلس الإدارة ، حيث يكون هذا الهدف العام هو سبب وجود المنظمة . ونجد أن أهداف الإدارة العليا هي تلك التي تُحدد الاستراتيجية ، (وهي الخطط التي تُحدد الاتجاه العام للمنظمة) ، كما تُحدد الإدارة الوسطى أهدافها أيضا ، ومن المنطقي أن تتبع هذه الأهداف الاستراتيجية المحددة بواسطة الإدارة العليا ، كما نجد أن للإدارة الدنيا أهدافها ، وهي تتعلق بالنشاطات المرتبطة بوظيفة المدير في هذا المستوى .

٢ - أنواع الأهداف حسب المجال الوظيفي : وهي الأهداف المرتبطة بكل مجال وظيفي في المنظمة ، فنجد أن المديرين في مجال التسويق يمكن أن يحددوا أهدافا للمبيعات ، وللنمو في رقم المبيعات ، وللمشاطرة في السوق ، ويمكن لمديري العمليات وضع أهداف للتكاليف وللجودة والمستويات المخزون السلعي ، وتمثل الأهداف المالية في العائد على الاستثمار والربحية وتعظيم ثروة الملاك ، وترتبط أهداف الموارد الإنسانية بمعدل دوران العمل وبمعدلات الغياب وتنمية العاملين وتطوير أدائهم ، وقد تتضمن أهداف البحوث والتطوير والتجديدات والإنطلاقات الجديدة . . . وهكذا ، كما نجد أنه يمكن تحديد الأهداف لكل مجال وظيفي عبر كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة .

٣ - أنواع الأهداف حسب إطار الزمن ودرجة العمومية أو الخصوصية ودرجة الأهمية للمنظمة : حيث نجد أن معظم المنظمات تُحدد أهدافا طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل ، وتمثل درجة الخصوصية فيما إذا كان الهدف محلودا في نطاقه أو عاما ، ثم تحديد درجة أهمية الهدف للمنظمة والتي ترتبط بعمومية الهدف من عدمه . ويوضح الشكل الآتي الهدف من حيث مدى عموميته من عدمه

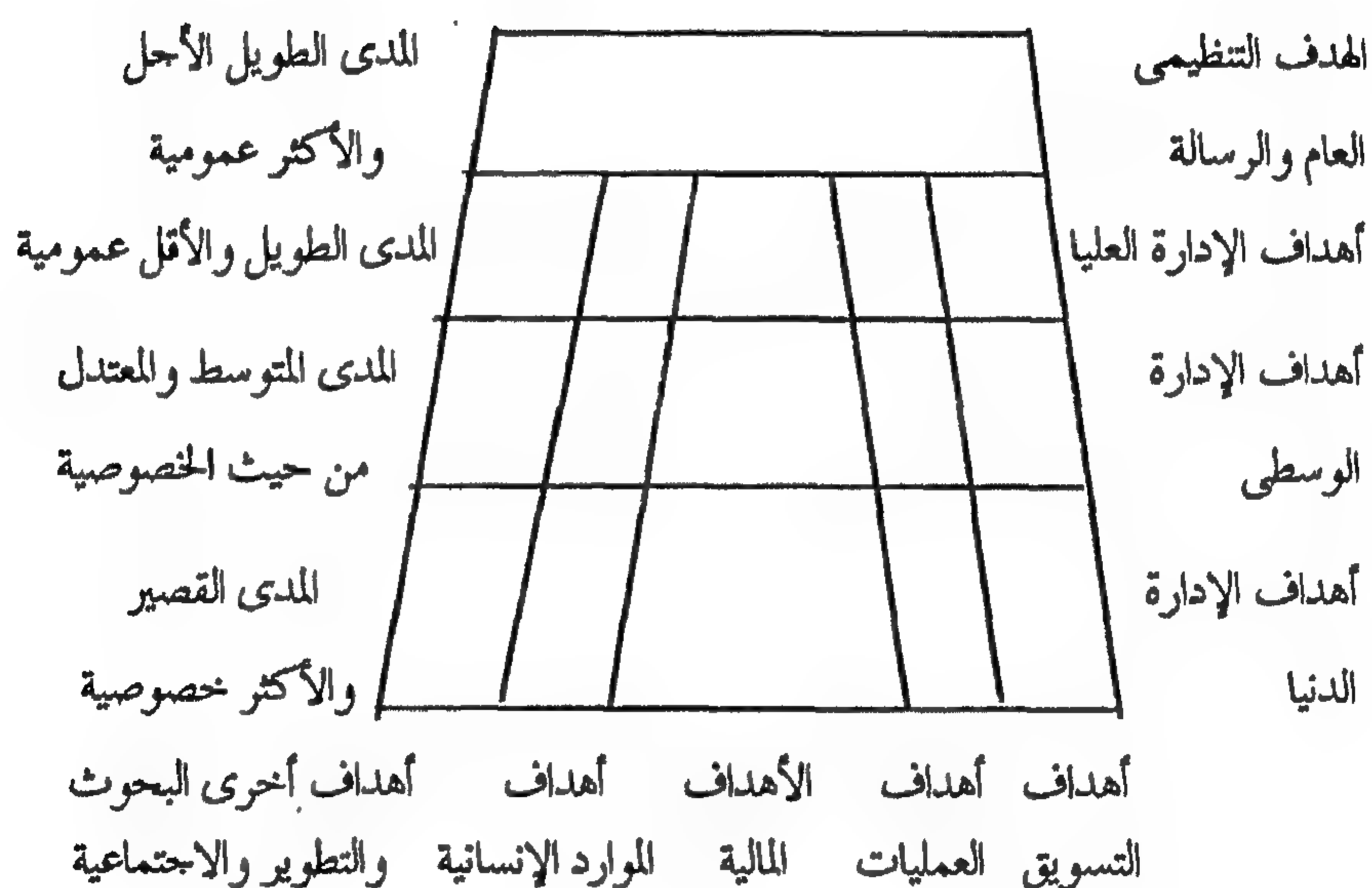
---

(١) د. محمد سويلم ، أساسيات الإدارة ، مرجع سابق ، ص ١١٦ ، ١٢٠ .



شكل (٤)

الأهداف حسب درجة العمومية أو الخصوصية



الأهداف حسب المجال الوظيفي

شكل (٥)

أنواع الأهداف وفقاً للمداخل المختلفة

## ب - تسلسل الأهداف في مجال التخطيط :

تتطلب عملية التخطيط الأهداف في عدة مستويات مختلفة ، وفيما يلي تصور عملي لتسلسل الأهداف في التخطيط الإداري .

١- تتولى الدولة تحديد الأهداف القومية - الاقتصادية والاجتماعية - التي تسعى إلى تحقيقها ، مثال ذلك تحديد هدف مضاعفة الدخل القومي أو تنمية الدخل الفردي بنسب معينة خلال فترة معينة .

٢- تتولى كل وزارة ترجمة تلك الأهداف القومية إلى أهداف قطاعية لتحقيقها ، سواء من خلال قطاع الأعمال العام أو الخاص .

٣- تتولى كل وحدة إنتاجية تحديد الأهداف الخاصة بها على ضوء أهداف القطاع الذي تتبعه الوحدة .

٤ - ترجمة أهداف الوحدة الإنتاجية إلى أهداف خاصة بكل جزء من أجزائها (إدارة وقسم) ، وكذا بالنسبة لكل فرد من العاملين .

## ج - التحديد الفعال للأهداف :

من الأهمية بمكان تحديد الأهداف بفعالية ، وبالتالي تحديد العوائق التي تعوق تحقيق تلك الفعالية عند وضع الأهداف ، ومن أهم العوائق مايلي :

١- تحديد أهداف غير مناسبة : بمعنى أن تكون الأهداف غير متوائمة مع الغرض من وجود المنظمة ورسالتها أو استراتيجيتها .

٢- وضع أهداف غير قابلة للتحقيق : بمعنى أن تكون الأهداف مستحيلة التحقيق ، وبذلك ينتفى عنها أن تكون أهدافا تستحث التحدى ، وبذلك ينتفى ، عنها أنها حافز فعال .

٣- المغالاة في التأكيد على الأهداف الكمية : لو كانت المتغيرات المحيطة مستقرة فمن المحتمل أن يجد المديرون أنه من الأفضل تحديد الأهداف كميا وبالتالي يمكنهم تحديد المدى الذي يمكن عنده تحديد تلك الأهداف ، وفي نفس الوقت يكون من السهل المغالاة في التأكيد على الأهداف الكمية . ومثال ذلك أن : "مؤسسة سيتي بنك" حددت لنفسها ثلاثة أهداف هي :

- زيادة في دخلها مقدارها ١٥ ٪ سنويا (هدف كمى) .

- زيادة في العائد على صافي حق الملكية قدرها ٢٠ ٪ سنويا (هدف كمى) .

- الوصول إلى أن يكون بنكا دولياً (هدف وصفي) .



وعند قيام إدارة البنك بتقييم أدائه فإنهم سيميلون إلى التركيز على الهدفين الأولين باعتبارهما أسير في التقييم بالمقارنة بالهدف الثالث .

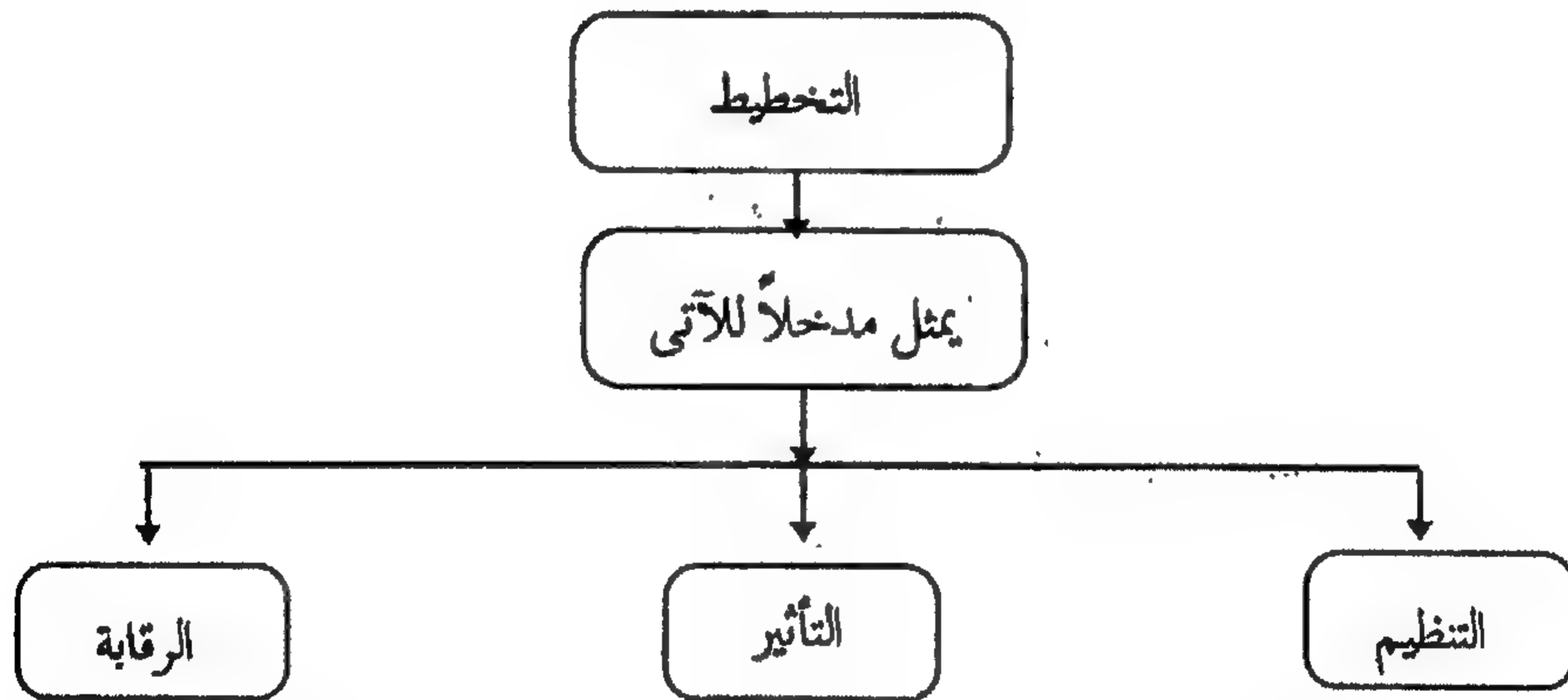
٤- المغالاة في التأكيد على الأهداف الوصفية : من الميسور الذهاب إلى أبعد مدى في هذا الاتجاه ، وتظهر المشكلة في تقييم تحقيق الهدف . فلو حددت منظمة هدفاً يتمثل في تحسين معنويات العامل ، أو في تخفيض التكاليف ، كيف سيتم تحديد مدى تحقق هذا الهدف ؟ وكيف يمكن قياس المعنويات ؟ وهل تخفيض التكلفة بما مقداره ٢٪ يعتبر مؤشراً للنجاح ؟ أو تخفيضها بنسبة ٢٠٪ يكون أفضل ؟ وبذلك فإن المغالاة في تحديد الأهداف الكمية تقابلها المغالاة في تحديد الأهداف الوصفية .

٥- مكافأة الأهداف غير الفعالة : وذلك بعد التنفيذ والأداء لتحقيق تلك الأهداف.

٦- عدم مكافأة الأهداف الفعالة : بمعنى أنه يتم تحديد أهداف فعالة ، ولكن لا يتم مكافأة الأفراد المسئولين عن ذلك رغم ما بذلوه من جهود للوصول إلى تلك الأهداف (١).

ثانياً : العلاقة بين التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة :

التخطيط هو نقطة البدء أو الوظيفة المبدئية ، حيث تضع أسس الوظائف الإدارية الأخرى ، ومن المنطقي - بعد التخطيط - إعداد هيكل تنظيمي ، ويتم تسكين الأفراد فيه والتأثير عليهم لتحقيق الخطط السابق وضعها ، والقيام بالرقابة للتأكد من أن الخطط يتم تحقيقها ، ويمكن توضيح ذلك في شكل (٦) :



شكل (٦)

مبدئية الوظيفة التخطيطية

(1) Edmund R.Gray, and Larry R.Smeltzer , Management the Competitive, New York, Macmillan Publishing Co. 1989, P 152.

### ثالثا : العلاقة بين التخطيط والعملية الإدارية على اساس نظرة شاملة :

إذا كان مختلف المديرين يحتاجون لنفس المهارات باعتبار أنهم يقومون بنفس المهام ، فإن التساؤل المطروح هو : ما هذه المهام ؟

نجد أن الإجابة قدمها هنري فايول ، ووافق عليها علماء ورجال الإدارة بعد ذلك ، وهي أن المديرين يقومون بالوظائف الإدارية ، وتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup> :

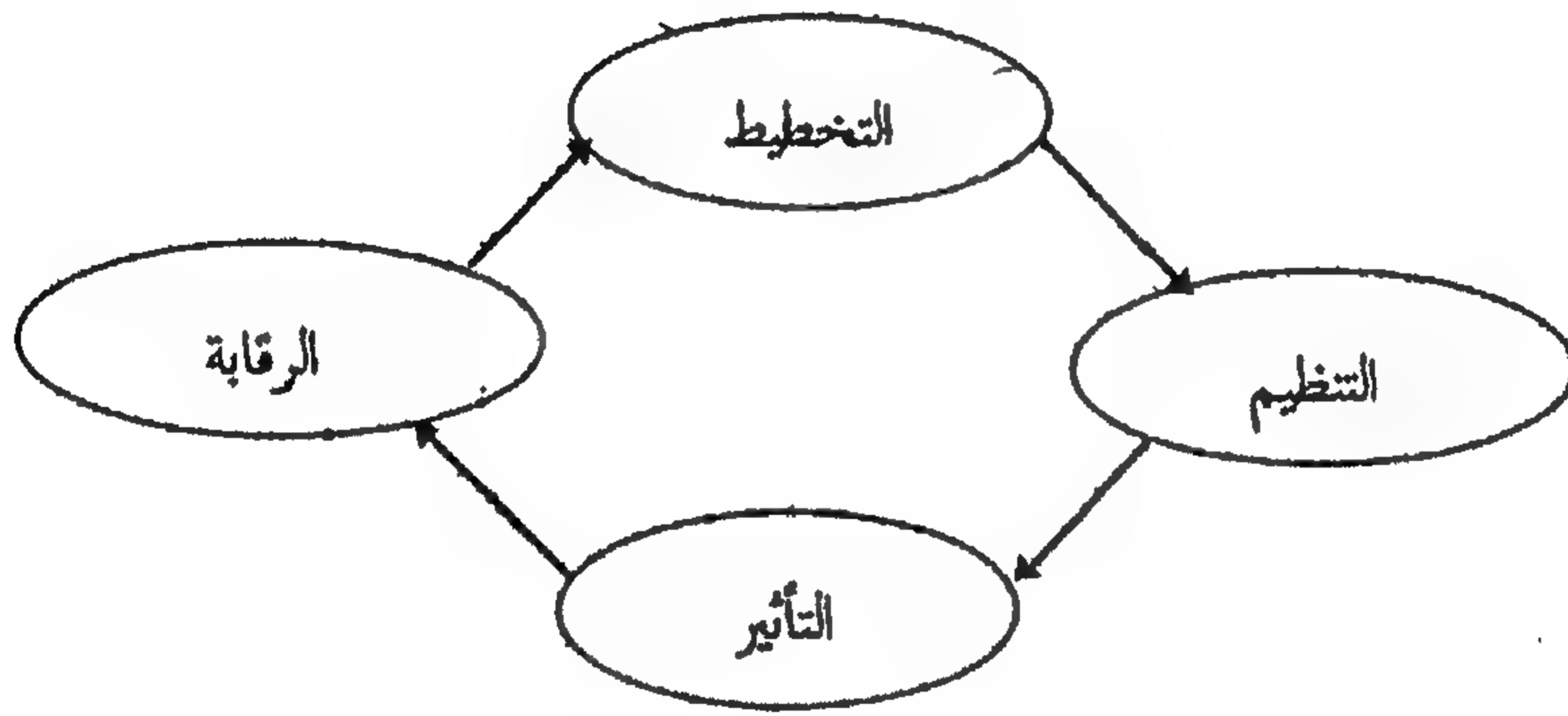
١- وظيفة التخطيط (والتي تهتم بإعداد التوجهات العامة ، والأهداف التنظيمية ، ووضع تصميم لتحقيقها) .

٢- وظيفة التنظيم (وتتضمن تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الخطط وتجميع الأنشطة ، وتسكين تلك الأنشطة في إدارات أو أقسام ، وتفويض السلطة) .

٣- وظيفة التأثير (والمقصود بها الإشراف على العمل - وتوجيه المرؤوسين في اتجاه أهداف المنظمة ، والتفاعل مع الناس داخل المنظمة وخارجها ، والذين ليس له سلطان عليهم) .

٤- وظيفة الرقابة (ونقصد قياس وتصحيح أنشطة المرؤوسين للتأكد من أن الأحداث تتفق والخطط الموضوعة من قبل) .

ويوضح شكل (٧) ماتقدم :

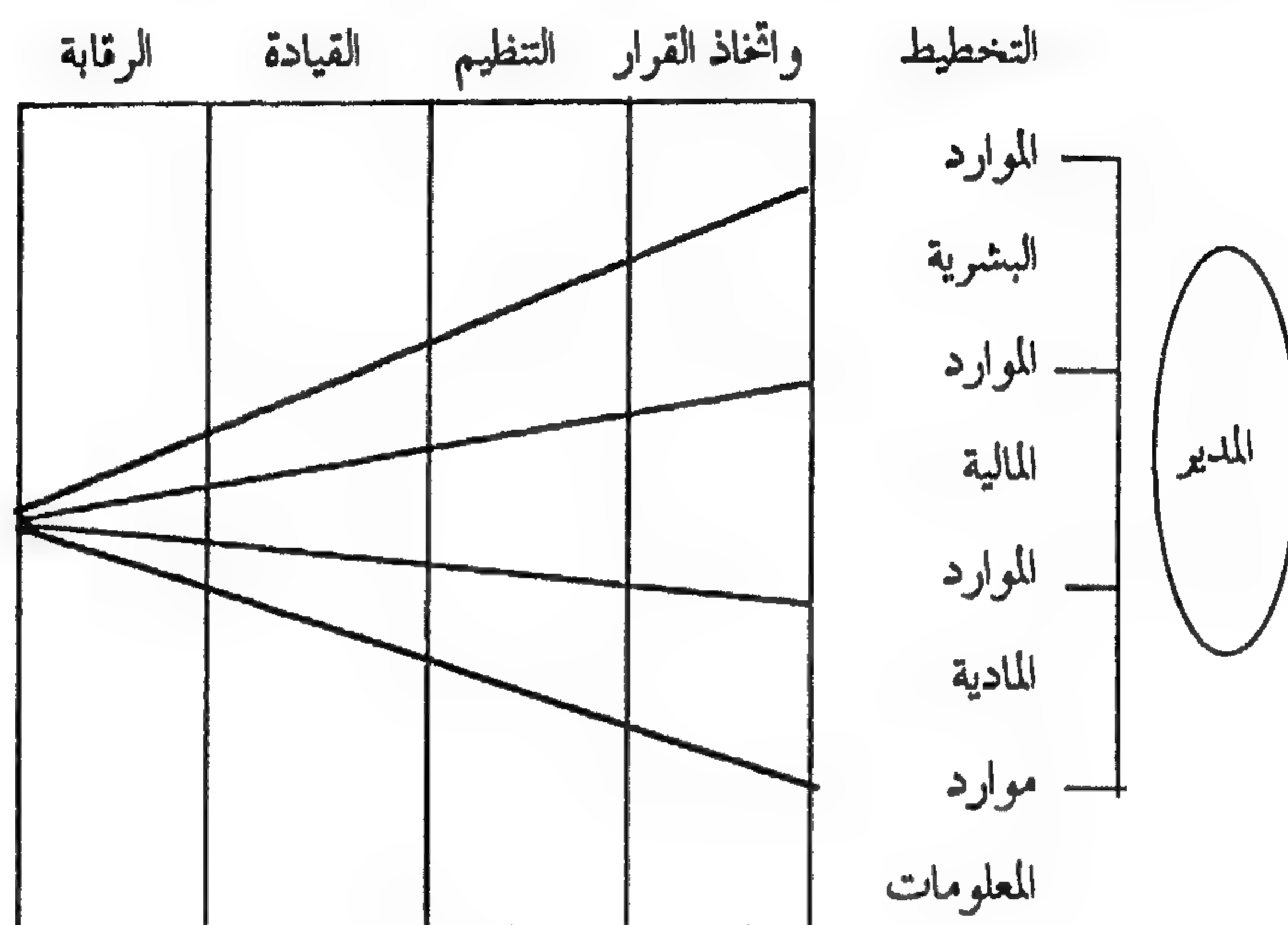


شكل (٧)

تعاقب الأداء في الوظائف الإدارية

(1) Ibid, PP 16,17.

ويرى البعض<sup>(١)</sup> أنه يمكن النظر ، إلى أعمال المدير ، كمراحل أو سلسلة تصرفات ، تحقق في النهاية الأهداف الموضوعية ، ولتحقيق ذلك فإن المدير يستخدم الموارد ويحقق أربعة وظائف إدارية تبدأ بالتخطيط واتخاذ القرارات ثم التنظيم ثم القيادة وأخيرا الرقابة ، ويتضح ذلك من شكل (٨) .



شكل (٨)

عملية الإدارة

هذا ويتبين من الشكل السابق أن الموارد التي يستخدمها المدير تتمثل فيما يلي :

١- الموارد البشرية : وهي تمثل العاملين المطلوبين لأداء العمل ، وتؤثر أهداف المدير على نوعية العمالة المختارة .

٢- الموارد المالية : وتمثل الأموال التي يستخدمها المدير والمنظمة لتحقيق أهدافها ، وتعتمد المنظمة على الأرباح المحققة والأموال المقدمة من المساهمين ، وأحيانا قد تقترض المنظمة نقودا لدفع الأجور والمرتبات أو لدفع ثمن البضاعة المشتراة.

٣- الموارد المادية : والتي تمثل البضائع والأصول الملموسة والعقارات بما فيها المواد الخام، والمبنى الذي يعمل من خلاله ، وتسهيلات الإنتاج ، والمعدات المكتبية ، والمركبات ، وقد تتعامل

(1) Andrew J. Dubrin, Op. Cit. PP. 12 / 16.



المنظمات الكبيرة مع مئات من رجال الأعمال والذين يملكونها بالموارد المادية التي تحتاجها لتحقيق الأهداف التنظيمية .

٤- الموارد المعلوماتية : وهي تمثل البيانات التي يستخدمها المدير والمنظمة لإبحاز العمل باعتبار أنها لازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية .

كما يشير الشكل الأخير إلى أن الوظائف الإدارية الأساسية تتمثل فيما يلي :

١- التخطيط **Planning** : وردت الإشارة إلى مفهوم التخطيط في الفصل الأول .

٢- التنظيم **Organizing** :

التنظيم هو العملية التي يمكن بها التأكد من أنه يوجد موارد بشرية ومادية ضرورية لتنفيذ الخطة ، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية ، ويتضمن التنظيم أيضا تحديد النشاطات ، وتقسيم العمل إلى وظائف ومهام محددة ، وتحديد علاقات السلطة بين المجموعات وبين الأفراد ، وهناك جانب آخر من التنظيم وهو تجميع النشاطات داخل إدارات أو داخل أقسام أصغر حجما ، مثل الإنتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والأفراد ، أو في مناطق مثل الشمال والجنوب وذلك بغرض تحقيق الخطة بما تتضمنه من أهداف سواء كانت استراتيجية أم تكتيكية أو تشغيلية .

٣- القيادة **Leading** :

وهي وظيفة تعمل على التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية ، فتتضمن عشرات من جوانب التعامل مع الأشخاص مثل : الدافعية ، والاتصال ، والتدريب ، والتوجيه ، وتمثل القيادة جانبا هاما في الإدارة ، حتى أن الإدارة تسمى أحيانا "تحقيق النتائج من خلال البشر" ، وتتضمن القيادة بالإضافة إلى التأثير على الأفراد تصرفات أخرى اضافية يقوم بها المدير .

٤- الرقابة **Controlling** :

بالتأكيد من أن الأداء يتوافق مع الخطة ، كما تمثل مقارنة الأداء الحقيقي بالمعايير الموضوعية ، وفي حالة وجود فروق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط فإن المدير يتخذ الإجراء التصحيحي المناسب ، وقد ساهم الاستخدام المتوسع لمعلومات الحاسبات الآلية في تخفيف تعقيدات العملية الرقابية . وفي مقارنة بالوقت المستغرق في أداء هذه الوظائف بما فيها الوظيفة التخطيطية نجد أن التخطيط يستغرق معظم وقت الإدارة العليا بالمقارنة بكل من الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا .

## رابعاً : علاقة التخطيط بتقسيماته الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية

في وظائف المنظمة : نجد بصفة عامة أن التخطيط الاستراتيجي يجيب عن ثلاثة أسئلة هي :

١ - ما النشاط الذي نعمل فيه الآن ؟

٢ - ما النشاط الذي ينبغي أن نعمل فيه ؟

٣ - أين سنكون خلال عشر سنوات قادمة لو استمررنا فيما نعمل فيه حالياً ؟

حيث نركز على تعريف رسالة المنظمة ، وتحليل بيئتها ، وتقييم نقاط قوتها ونقاط ضعفها ، وتحديد الميزة النسبية في المنظمة والتي تمثل ميزة تنافسية .

وعادة ما يختلط التخطيط الاستراتيجي بالتوسع في إعداد الموازنات ، كما أن هناك خلطاً بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي ، حيث يرتبط التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة ككل ، ويتم تنفيذه على مستوى المنظمة ككل ، بينما يركز التخطيط التكتيكي على تحقيق أهداف الإدارات أو الوحدات التنظيمية ، ويستهدف التخطيط التشغيلي تنفيذ الخطة التكتيكية ، ويوضح الجدول الآتي<sup>(١)</sup> مختلف أنواع ومستويات التخطيط والتي ترتبط بوظائف المنظمة :

المستويات		الأنواع	
مستوى المنظمة (استراتيجي)		التخطيط الاستراتيجي	
مستوى الإدارات أو الوحدات التنظيمية الرئيسية (تكتيكي)	الخطة التسويقية	الخطة المالية	خطة القوى البشرية
مستوى الأقسام أو الوحدات التنظيمية الفرعية (تشغيلي)	المنتج الجديد	خطة الأرباح	خطة الطاقة الإنتاجية
خطة الترويج	خطة الاستثمار	خطة الحوافز	خطة التدريب
خطة المبيعات	خطة الشراء	خطة استخدام عرض العمل	خطة الترويج
خطة العلاقات	الخطة النقدية	خطة رقابة الجودة	خطة التقاعد
خطة البحوث التسويقية	الموازنة الاستثمارية	خطة إعداد طلبات الشراء	خطة العلاقات مع اتحاد العمال

(1) Paulo de Nas Concellor, Filho Straight Planning : A new Paulo -Approach , Manageria Planning , (March ,April ), P. 14 .





## الفصل الثالث

المداخل المعيارية والقياسية لتقييم العملية التخطيطية  
في البنوك الإسلامية



## الفصل الثالث

### المداخل المعيارية والقياسية لتقييم العملية

#### التخطيطية فى البنوك الإسلامية

إن معيار "سعادة الدنيا"، هو "سعادة الآخرة"، وذلك بالنسبة للمسلمين عامة، لأن الوقوف عند "سعادة الدنيا"<sup>(١)</sup>. هو وقوف عند "المادة" و"اللذة"، و"الشهوة" أى أنه فى الحقيقة "الخلل" الذى لاهلاقة له "بالتوازن" المنشود، فالذين لا يعلمون إلا مظاهر من الحياة الدنيا وهم عن الآخرة هم غافلون<sup>(٢)</sup> لابد وأن تكون دنياهم فقط راحة وهو وزينة وتفاخر وتكاثر فى الأموال والأولاد كمثل غيث أعجب الكفار نباته، ثم يبيح فتراه مصفرا ثم يكون حطاما<sup>(٣)</sup>.

وينبغى أن يكون ذلك أساسا قويا ينطلق منه أداء الفرد المسلم، وكذا أداء المؤسسة التى تعمل بالمنظور الإسلامى ويتم التقييم بناء عليه، وستعرض فيما يلى إلى معايير ومقاييس تقييم الأداء التخطيطية فى المصارف الإسلامية.

#### أولا : المداخل المعيارية لتقييم العملية التخطيطية فى البنك الإسلامى :

##### أ - المبادئ العامة للتخطيط الواجب الأخذ بها فى المجتمع الإسلامى<sup>(٤)</sup> :

- ١ - تحقيق أهداف التنمية الإسلامية فى حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال فى إطار من عزة الانسان وكرامته ورفاهيته .
- ٢ - الالتزام بأولويات التنمية فى البدء بالضروريات ثم الحاجيات فالتحسينات والتكميليات .

---

(١) د. محمد عمارة، الاسلام والسياسة، الرد على شبهات العلمانيين، القاهرة، مجمع البحوث الإسلامية . ١٩٩٢ . ص ٣.

(٢) الروم، الآية ٧.

(٣) الحديد، الآية ٢.

(٤) د. محمد عبد المنعم عفر، السياسات الاقتصادية والشرعية وحل الأزمات وتحقيق التقدم، القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك

الإسلامية . ١٩٨٧ . ص ٤٩١ / ٤٩٧.

٣- اتباع أيسر السبل وأفضلها لتحقيق الأهداف من حيث السهولة وقلة التكاليف والتضحيات ، وسرعة وضمان تحقيق الهدف ما أمكن من التضحية بجيل من الناس لصالح جيل آخر أو طائفة من المجتمع لحساب غيرها ، ودون اهدار لكرامة الإنسان والخط من مكانته وعزته التي أوجبها الله له ودون إسراف فى استخدام الموارد ، ويقول الله تعالى : ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ﴾<sup>(١)</sup> ويقول عز من قائل : ﴿يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُخَفِّفَ عَنْكُمْ وَخُلِقَ الْإِنْسَانُ ضَعِيفًا﴾<sup>(٢)</sup> ، كما يأمر الله رسوله باتباع الأيسر بقوله : ﴿خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾<sup>(٣)</sup> ، وقد بينت السيدة عائشة رضى الله عنها أن رسول الله ﷺ ماخير بين أمرين إلا اختار أيسرهما ما لم يكن إثماً<sup>(٤)</sup> .

٤- التعاون بين الأفراد والدولة فى حدود ما تسمح به امكانيات كل منهما .

٥- الأخذ بالتخطيط المركزى أو التخطيط التأشيرى وفقا للموقف العام عسرا أو يسرا ، كسادا أو ازدهارا ، وفى قصة سيدنا يوسف عليه السلام دليل على ذلك ، حيث واجه ظروف الشدة والإعسار والجذب بتخطيط كل من الانتاج والاستهلاك ، وبمجرد زوال هذه الظروف فقد ترك الأمر مرة أخرى دون قيود عليهم ، قال تعالى : ﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَتَيْنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعَ عَجَافٍ وَسَبْعَ سَنَابِلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِساتٍ لَعَلَّيْ أَرْجِعَ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ، قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سَنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سَبِيلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يَغَاثُ النَّاسُ فِيهِ يَعَصِرُونَ﴾<sup>(٥)</sup> .

وتبين لنا هذه الآيات أن الشدائد تقابل بترشيد كل من الانتاج والاستهلاك ، وليس بالسلبية والتواكل والاستسلام ، وبمجرد انتهائها يعود الأمر مرة أخرى لإلغاء القيود ، وترك التصرف للأفراد ، وهو ما حدث فى السنة الأخيرة التى قام فيها "ثم يأتى من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس" بالمطر ، ويعصرون فيه العنب والزيتون وغيرهما من الثمار بلا قيد على الانتاج والاستهلاك .

(١) سورة البقرة ، الآية ١٨٥ .

(٢) سورة النساء ، الآية ٢٨ .

(٣) سورة الاعراف ، الآية ١٩٩ .

(٤) رواه الترمذى .

(٥) سورة يوسف ، الآيات من ٤٦ / ٤٩ .



٦- قيام الخطط على أساس النظرة العلمية المستقبلية طويلة الأجل ، مع تجزئة الخطط الطويلة الأجل إلى خطط متوسطة وقصيرة ، وهو ما توضحه الآيات المذكورة من سورة يوسف ، حيث تبين أن التخطيط الطويل الأجل ١٤ سنة ، وأن الخططة المتوسطة ٧ سنوات ، وأن الخططة القصيرة سنة واحدة ، وهذه الأجل تحددها ظروف النشاط وظروف المجتمع ، وبالتالي فهي آجال إرشادية ليست لازمة الاتباع في كل الظروف والأحوال .

٧- توفير الرقابة والمتابعة بأشكالها المختلفة ، حيث يقول جل شأنه : ﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون﴾<sup>(١)</sup> ، ويقول عز وجل : ﴿ولتسألن عما كنتم تعملون﴾<sup>(٢)</sup> ويقول رسول الله ﷺ : «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته»<sup>(٣)</sup> .

ويبين الله ورسوله للناس أن أعمالهم ستعرض على الله تعالى وعلى رسوله وعلى المؤمنين يوم القيامة ، ولن تخفى من أعمالهم خافية ، كما أن الله قد يظهر أعمالهم للناس في الدنيا ، وفي هذا يقول الرسول ﷺ : «لو أن أحدكم يعمل في صخرة صماء ليس لها باب ولا كوة لأخرج الله عمله للناس كائنًا ما كان»<sup>(٤)</sup> ، وقد قال عثمان بن عفان : "ما أسر أحد سريرة إلا أبداها الله على صفحات وجهه وفتات لسانه" ، ومن ذلك يتضح أن الرقابة على أعمال الناس متعددة وهي : - رقابة الله للعبد ومحاسبته على ما قدمت يداه .

- رقابة ولي الأمر ممثلة في رسول الله ﷺ حال حياته ومن بعده بعد وفاته .

- رقابة المجتمع بمختلف مستويات المسئولية فيه .

- الرقابة الذاتية حيث يعلم الإنسان محاسبة نفسه ومراقبة أعماله ، فيقول جل شأنه : ﴿يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغد ، واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون﴾<sup>(٥)</sup> ويقول الرسول ﷺ : «الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت ، والعاجز من اتبع نفسه هواها وتمنى على الله الأمان»<sup>(٦)</sup> ، ويقول سيدنا عمر بن الخطاب : "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا" .

(١) سورة التوبة ، الآية ١٠٥ .

(٢) سورة النحل ، الآية ٩٣ .

(٣) رواه البخاري .

(٤) رواه أحمد .

(٥) سورة الحشر ، الآية ١٨ .

(٦) رواه الترمذي .

## ب - مدى كفاءة نظم المعلومات التخطيطية :

ونشير هنا إلى الإطار الذى قد يستخدم كأساس لشرح دور نظم المعلومات للتخطيط فى المنطقة ، كما نشير إلى إمكانية استخدامه يستخدم كأساس لإعداد منهج لتقييم نظام المعلومات لذلك التخطيط.

ويوضح هذا الإطار أن هناك ثلاثة متغيرات من المدخلات والتي تؤدي بدورها إلى مخرجات ، وتؤثر هذه المخرجات على أداء المنظمة ، وسوف نشرح كلا من مكونات<sup>(1)</sup> هذا الإطار.

١- مدخلات المعلومات لنظام المعلومات التخطيطي : ان المفهوم العام لنظام المعلومات للتخطيط الاستراتيجي هو أن استراتيجية وخطط نظام المعلومات تقوم على استراتيجية وخطط المنظمة ، ولذا فإن المعلومات الخاصة بالخططة الاستراتيجية للمنظمة ، ينبغي أن تقدم مدخلات أساسية لعملية نظام المعلومات التخطيطية ، وتحدد الإجراءات المختلفة كيفية تحقيق ذلك .

٢- مدخلات الموارد لنظام المعلومات التخطيطي : وتقصد بهذه الموارد غير المعلوماتية والتي تتمثل فى وقت العاملين ، وفى الأموال ، وفى وقت الكمبيوتر ...إلخ ، وهى تمثل مدخلات يمكن استخدامها لوصف وتقييم الأثر الشامل لنظام معلومات التخطيط فى المنظمة .

٣- أهداف نظام المعلومات التخطيطي : تبين الأغراض الخاصة التى يتم توجيه نظام المعلومات التخطيطي إليها ، وهى تمثل أسباب وجود هذا النظام معبرا عنها بمدلول المنافع المتوقع الحصول عليها منه ، وقد تحاول هذه الأهداف تطوير نظام لأولويات استخدامات الحاسب الآلى، كما قد يكون بالاتساع بحيث تستوعب التطبيقات المختلفة للكمبيوتر ، والمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات ، وذلك فى مختلف نشاطات المنظمة.

٤- نظام المعلومات التخطيطي : نجد أن المكونات الثلاثة السابقة تدعم نظام المعلومات التخطيطي ، حيث يمثل النظام الأخير محصلة العمليات والإجراءات والتحليلات التى تمثل مادة نظام المعلومات التخطيطي .

ويتمثل ذلك فى عدة بنود منها : جدول النشاطات التخطيطية ، والتحليلات التى يتم إعدادها ، والأدوار التنظيمية للمشاركين ، والاجتماعات والمراجعات التى يتم القيام بها .

---

(1) William R. King , How Effective is Your Information System Planning ? Long Range Planning , Vol . 21 , No 5 , 1988, P.13 / 111.

٥ - مخرجات نظام المعلومات التخطيطي : يمثل نظام المعلومات التخطيطي المستند الذى يصف الاختبارات التى تمت أثناء العملية التخطيطية ، ويمثل مخرجات أولية لنظام المعلومات التخطيطي ، وإن كان هذا العنصر لا يمثل المستند المسمى "بالخطة" ، ولكنه يمثل محتويات ذلك المستند ، والأدوار والاستراتيجيات التى وقع عليها لاختيار نظام المعلومات فى عمليات "نظام المعلومات التخطيطي" ، وعموما يمكن عرض تلك المخرجات فيما يلى :

- رسالة نظام المعلومات : الأدوار التى يمكن ان تلعبها المعلومات فى المنظمة .

- أهداف نظام المعلومات : وهى الأهداف التى ينبغى البحث عنها والتى تستخدم مورد المعلومات .

- سياسات نظام المعلومات : وهى القواعد العامة التى سيتم استخدامها للمعاونة فى تطوير نظام المعلومات .

- استراتيجية نظام المعلومات : والمتمثلة فى التوجه العام والتى يمكن أن يتجه إليه تطوير نظام المعلومات .

- برامج تطوير نظام المعلومات : الخاصة باستهلاك المورد والتى يمكن أن تخدم تحقيق استراتيجية نظام المعلومات .

- تصميم نظام المعلومات : من خلال إجراءات التطوير والقواعد الخاصة ، والتى تساعد فى نشاطات تطوير نظام المعلومات .

٦- أداء المنظمة : تقصد به الأداء الشامل للمنظمة ، حيث من المعروف أن قيمة وأهمية نظام المعلومات التخطيطي تتحدد أساسا بمدلول تأثيره على أداء المنظمة .

### ج- إعداد دليل التخطيط :

ما إن يحدد المديرون ماذا يريدون من نظام التخطيط ، حتى يجب التفكير فى التفاصيل ، وهو ما يطلق عليه الإعداد للتخطيط ، أو دليل التخطيط ، وفى حالة الشركات الصغيرة يمكن الإعداد للتخطيط بنقل الرسائل شفويا ، وفى حالة الشركات الصغيرة يمكن الإعداد للتخطيط بنقل الرسائل شفويا إلى المديرين ، ولكن فى الشركات الكبيرة يفضل أن تكون الخطة مكتوبة .

إن إصدار دليل للتخطيط<sup>(١)</sup> يعد نهاية لعدة خطوات فى مرحلة الإعداد بتقييم للتخطيط الحالى فى المنظمة ، وتحديد ما إذا كان من الضرورى إدخال تعديلات عليه، وإذا كانت الإجابة "نعم" فعندئذ يتعين على المديرين إعداد دليل للتخطيط يوضح الخطوط المرشدة الرئيسية للتخطيط المزمع فى المنظمة ، ويجب على المدير العام أن يعبر عن قناعته بضرورة وأهمية التخطيط المنهجى.

ويوضح دليل التخطيط البيانات المطلوبة لإعداد الخطة (الأرباح ، المبيعات ، والشرائح التسويقية ، والتمويل ، والمنتجات ، ورأس المال المطلوب ، والعمالة ، والبحوث والتطوير .. إلخ).

وقد يشمل دليل التخطيط معلومات عن الطريقة التى تنظر بها الإدارة العليا إلى التخطيط بما فيها التخطيط الاستراتيجى ، ورسالة الشركة وفلسفتها ، والقضايا موضع اهتمام الإدارة العليا وتقييم أولى للبيئة ، والاستراتيجيات والسياسات التى تريد الإدارة العليا أن تشغل فكر أولئك المشغلين بعملية التخطيط ونقد وتحليل النتائج الماضية وشرح أساليب التنبؤ التى تهتم الإدارة وشرح مختلف مراحل عملية التخطيط .

وعند إعداد مثل هذا الدليل فإنه يوضح ماهو متوقع من الأفراد المشغلين بالتخطيط، وإيجاد لغة مشتركة بينهم ، ووضع معايير للحكم على مدى جودة التخطيط .

إن إعداد دليل جيد للتخطيط قد يدفع المديرين إلى التفكير الابتكارى ، إذ ليس من السهل صرف المديرين عن المشكلات اليومية ، كما يمكن أن يكون دليل التخطيط أداة لتعليم المديرين كافة الجوانب الهامة لعملية التخطيط.

هذا وتختلف أدلة التخطيط من حيث الحجم والمحتوى ، فقد تبلغ مائتى صفحة أو بضع صفحات فقط، وبالنسبة لبيانات المالية المطلوبة فإنها تطلب فى شكل نموذجى لتسهيل المقارنات .

ويجب أن يتضمن دليل التخطيط مايفيد التأييد القوى من المدير العام ، ويعد ذلك أمرا ضروريا ، حيث ان نظام التخطيط يقدم عناصر جديدة فى المنظمة ما لم يعرف الافراد المطلوب ، وإن الإدارة العليا ستساند ذلك فإن العاملين سيأخذون موقف اللامبالاة . كما يجب أن يشتمل الدليل على المصطلحات الرئيسية المستخدمة فى التخطيط والتعريف بها ، حيث ان هذه المصطلحات لم يتم توحيدها بعد مثل : استراتيجية ، وأهداف ، وموازنة ، وتنبؤ ... إلخ ، وذلك لتجنب الجدل الذى يثور عند مناقشة التعريفات ، ويجب توقع مثل هذا الجدل ، فمن الأسهل الجدل بشأن المصطلحات بدلا من تطوير الخطط ، وفيما يلى قائمة بمحتويات التخطيط .

---

(١) د. محمد رشاد الحمالوى ، التخطيط الاستراتيجى ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩١ ، ص ٥٩ / ٦٢ .



## جدول (٢)

### يبين قائمة بمحتويات دليل التخطيط

١ - خلفية أساسية :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فلسفة المنظمة الخاصة بالتخطيط بما فيه التخطيط الاستراتيجي</li> <li>- تاريخ الأخذ بالتخطيط في المنظمة .</li> <li>- وظيفة ودور إدارة التخطيط .</li> </ul>
٢ - تعليمات بشأن التخطيط للإدارات :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيرات بالمقارنة بالعام الماضي</li> <li>- الافتراضات التخطيطية .</li> <li>- ملخص الخطة الإجمالية .</li> <li>- الموقف الاستراتيجي الحالي .</li> <li>- أوجه القوة والضعف .</li> <li>- الأهداف الرئيسية .</li> <li>- وصف الاستراتيجيات .</li> <li>- الجدول المالية .</li> <li>- القرارات الرئيسية المطلوبة من الإدارة العليا لتنفيذ الخطط .</li> </ul>
٣ - بيئة التخطيط خاصة التخطيط الاستراتيجي .	
٤ - افتراضات التخطيط .	
٥ - قائمة بالمصطلحات .	

وعند إعداد دليل الخطة يؤخذ في الاعتبار ضرورة أن يعي كافة الأفراد ماذا يجري في الشركة ، ويجب إنهاء الصراعات أو التقليل من حدتها ، والأخذ في الاعتبار مصالح العاملين .

### د - الطرق المستخدمة في تحديد الأهداف :

يمثل تخطيط الهدف أسلوباً مبسطاً يتم بموجبه تفادي صعوبة تناول الأفكار العظيمة من الناحية العملية .

كما يوجد بعض الطرق للتخطيط التشغيلي ، ومنها تحليل السلاسل الزمنية ، وهو من الأساليب التي تمثل مساعدات لاتخاذ القرارات ، حيث تقدم للمديرين إجراءات لإعداد البيانات والحكم والتقدير .

ونجد أن القيمة الحقيقية لهذه الأساليب<sup>(١)</sup> مثل تحليل المسار المخرج الذي يشجع المديرين على إمكانية فحص المشكلة ، وتحديد أثر الحلول والناتج الممكنة ، ويمكن جمع المعلومات من جميع المصادر والتي تكون مرتبطة بالنشاط ، ثم يتم معالجتها معا ، وبهذه الطريقة يمكن ربط المشروع والعاملين معا ، تدفق من المعلومات ، والتي يمكن أن تؤدي إلى تخطيط أفضل ، ولا ينبغي أن يتم حفظ الخطط التشغيلية في مكتب المدير، ولكن يجب أن تعرض بشكل واضح على حوائط المكتب أو الورشة ، ويتم تحديثها باستمرار ، وبهذه الطريقة تزداد دقة المشرفين والعاملين في الخطط وفي علاقتها مع العمل الفعلي في الموقع .

هذا ، ويوجد عدة طرق تستخدمها المنظمة لتحديد الأهداف وهي<sup>(٢)</sup> :

١- الاعتماد على الأداء الماضي : حيث تقوم المنظمة بدراسة الأداء الماضي ، وافترض أن الاتجاهات الماضية سوف تستمر في المستقبل ، ولكن تحديد الأهداف على هذا النحو يعد تبسيطا للأمور إلى حد كبير .

٢- تعديل الاتجاهات في ضوء قوى المستقبل : يتم بمقتضى هذه الطريقة تقدير استقرائي مستقبلي للأداء الماضي ، ويعدل خط الاتجاه في ضوء القوى التي يمكن أن تغيره ، ومن أمثلة هذه القوى :

- تنبؤات المبيعات في الصناعة .
- تنبؤات القطاعية للسوق .
- الفرص التسويقية الجديدة .
- التهديدات من جانب المنافسين .
- التشريعات الحكومية .
- تقادم المنتجات .
- موارد المنظمة .
- تطوير المنتجات الجديدة .
- إنتاجية العاملين .

٣- اتجاه الصناعة والحصة السوقية : يمكن للمنظمة أن تعد تنبؤات على الاتجاهات في الصناعة ، وتحدد النصيب الذي ترغب في الحصول عليه .

٤- استغلال الموارد : يتم ذلك من خلال تحديد الموارد المتاحة للمنظمة ، وتحديد الاستغلال المناسب لها ، حيث يمكن حساب طاقة المصنع عند مستوى معين ، وكلما زادت

---

(1) Derek Torrington , Jane Weightman and Kirsty Johns , Effective Management: People and Organization , New York : Prentice - Hall, 1989 , pp. 100- 101

(٢) محمد رشاد الحمالوى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٧ - ١٤٠ .

نسبة الانتفاع بالطاقة كلما انخفضت تكلفة إنتاج الوحدة ، ولاشك أن استخدام طاقة المصنع بالكامل يتطلب الموازنة بين الموارد الأخرى مثل : الصيانة ، والعاملين ، والإعلان ، والترويج والتدفقات النقدية ، وإذا كانت المبيعات المتوقعة تفوق طاقة المصنع يتم عندئذ دراسة قرار التوسع .

٥ - التفاوض : تحدد الأهداف في المنظمات الكبرى التي تتبع اللامركزية لمختلف الإدارات كنتيجة للتفاوض بين الإدارة العليا ومديرى الإدارات ، وعندما يتم التوصل إلى اتفاق بشأن الأهداف يمكن عندئذ إعداد الخطط اللازمة لتنفيذها .

٦- إنفراد الإدارة العليا بتحديد الأهداف : مثلاً قد يحدد المدير العام هدف زيادة المبيعات بنسبة ١٥ ٪ ، وليس هناك خطأ فى ذلك ، حيث إن المدير العام يعرف ماهو ممكن فى الصناعة ، ولكن من المفضل إن يستطيع تحديد هذا الهدف تحديداً أعمق ، كما أنه ليس من المفضل الإعلان عن هذا الهدف الذى تم إملاؤه من أعلى سيستمر لفترة طويلة ، فالظروف المتغيرة مدعاة لتغيير الأهداف .

٧- استخدام نتائج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات : حيث سيؤدى هذا التحليل إلى الكشف عن استراتيجيات وأهداف بديلة يمكن الاختيار من بينها .

٨- الاستفادة من الاستراتيجيات : إن عملية التخطيط قد تبدأ بالاستراتيجيات ، فما إن يتم تحديد استراتيجيات مقبولة فإنه من السهل تحديد الأهداف التى سوف يتم تنفيذها إذا ما طبقت الاستراتيجيات على النحو السليم .

٩- استخدام أدوات تحليلية فى صياغة الأهداف : وتكون الدراسة التفصيلية للبيانات والمعلومات المتاحة أساساً لصياغة الأهداف ، فمثلاً بالنسبة لأهداف المبيعات يمكن تحليل توقعات رجال البيع أو استخدام الحاسبات وطرق الإحصاء المتقدمة .

## هـ - الخطوات والنشاطات التخطيطية :

التخطيط عملية معقدة وشاملة تتضمن سلسلة من المراحل المتداخلة ، والإطار الآتى يبدأ بتحديد الأهداف والأغراض ، ثم توصيف الموقف الحالى ، والتنبؤ بالمساعدات والعوائق لتحقيق الأهداف والأغراض ، وتطوير الموازنات ، وتحقيق الخطط والرقابة على الخطط<sup>(١)</sup>.

---

(1) Andrew J Dubrin , op . cit . pp, 68-172

١- تحديد الأهداف : من المهم أن نبدأ بهذه الخطوة فى التخطيط ، وذلك بتحديد الأهداف والتعرف على الأغراض . ويمكن فى هذا المقام التمييز بين الأهداف السليمة والأهداف السقيمة من خلال المواصفات الآتية (١) :

الأهداف السليمة	الأهداف السقيمة
١- قابلة القياس .	- غير قابلة للقياس .
٢- كمية .	- وصفية .
٣- محددة .	- عامة .
٤- تركز على النتائج .	- تركز على النشاط .
٥- فردية .	- على الشيوع .
٦- واقعية .	- متفائلة أو متشائمة أو طموحة .
٧- محددة الوقت .	- غير محددة الوقت .

٢- التعرف على الموقف الحالى : يعتمد الاهتمام بالتخطيط أساسا على الموقف الحالى ، والمتمثل فى الانخفاض فى رقم المبيعات الحالية مثلا ، ووفقا لنظرية التخطيط فان التعرف على الموقف الحالى يتضمن قياس درجة النجاح ودراسة الامكانات الداخلية والتهديدات الخارجية ، والنجاح هنا يعنى أن حجم المبيعات من المنتجات الجديدة يساوى أو يزيد عن الانخفاض فى حجم المبيعات من المنتجات القائمة ، وتشير الامكانات الداخلية الى نقاط القوة والضعف للمنظمة أو للوحدة التنظيمية المعنية بالتخطيط، وتتضمن التهديدات الخارجية والفرص المنافسة وظروف المنظمة وولاء العميل ، وقرارات الحكومة .

٣- التنبؤ بالمساعدات والعوائق الخاصة بالأهداف والأغراض : حيث ينبغى على المدير التنبؤ بالعوامل الداخلية والخارجية التى تدفع أو تعيق تحقيق الأهداف المرغوبة .

ونظرا لأن التنبؤ الدقيق بالمستقبل عملية معقدة وتثير الكثير من الصعاب والمشاكل ، فان من المفيد عمليا التنبؤ بكل التفاصيل المتعلقة بيئة العمل فى المستقبل ، ولذا ينبغى أن يقتصر التنبؤ على الجوانب الهامة ذات التأثير الحيوى ، فيمكن على سبيل المثال أن يشمل :

- ماهى احتمالات التوسع فى الأسواق بالنسبة لأنواع المنتجات/ الخدمات التى تنتجها المنظمة ؟

(١) د. محمد سويلم ، إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩١.



- ماهى كمية المبيعات المتوقعة ؟
  - ماهى الاتجاهات الخاصة بالأسعار ؟
  - ماهى التطورات الفنية والتكنولوجية المحتملة ؟
  - ماهى الاتجاهات الخاصة بالأجور وعناصر التكاليف الأخرى ؟
  - ماهى التغيرات المتتظرة فى السياسات المالية والنقدية والضريبية على مستوى الدولة ؟
  - ماهى الاحتمالات الخاصة بأسواق المال ؟
  - ماهى احتمالات التوسع فى الصناعة ؟ وماهى الاحتمالات الخاصة بظهور سلع أو خدمات بديلة ؟
  - ماهى التغيرات الجوهرية المتوقعة فى الأحوال السياسية والاجتماعية العامة ؟
  - ماهى الخطط المحتملة للمنافسين ؟
- كذلك فإن الصعاب التى تكتنف عملية التنبؤ بالمستقبل تجعل معظم المنظمات التى تهتم بالتخطيط الطويل الأجل لا تحاول التعمق كثيراً فى المستقبل البعيد ، فقد اتضح من دراسة أجريت فى أواخر عام ١٩٧٣ فى حوالى ٤٠٠ منظمة أعمال أمريكية أن ٨٦٪ من هذه المنظمات تتراوح الخطط طويلة الأجل فيها ما بين ٣ - ٥ سنوات ، وأن ١٪ من هذه المنظمات هى التى تخطط لمدة أكثر من ١٠ سنوات ، وأن ١٣٪ من هذه المنظمات لا تخطط للأجل الطويل بالمرّة .
- ٤- إعداد خطط تنفيذية لتحقيق الأهداف والأغراض : تمثل الأهداف والأغراض تفكيراً مملوءاً بالرغبات والآمال ، وذلك حين إعداد خطط تنفيذية (ذات خطوات محددة) لتحقيقها ، وعادة مايكون هناك خطط تنفيذية بديلة لتحقيق نفس الأهداف والأغراض .
- ٥ - إعداد الموازنات : يتطلب التخطيط خططا تنفيذية تحتاج إلى تمويل لتنفيذها وتحقيقها .
- ٦- تنفيذ الخطط : حيث من عيوب القائمين بالتخطيط إعداد الخطط ثم هجرها بعد ذلك من أجل إدارة النشاط وفقا لما تم التعود عليه .
- ٧ - الرقابة على الخطط : قد تنتهى الخطط بعدم تحقيقها لأن الأمور لا تسير كما هو مخطط لها ، ونجد أن عرض العملية الرقابية هو قياس التقدم نحو تحقيق الهدف واتخاذ الإجراءات

التصحيحية لو كان هناك انحراف ، وقد يكون الانحراف موجبا ، وقد يكون سالبا ، ولو كان الانحراف سالبا ، فقد يتطلب الأمر اتخاذ الإجراءات التصحيحية الآتية : -

- زيادة موازنة الإعلان .

- العمل بشكل قريب جدا مع المتصلين بالسوق والعملاء .

- تقليل الأهداف البيعية الأصلية بعد أن أصبحت الأهداف السابقة غير واقعية وفى حالة الانحراف الموجب تكون الإجراءات التصحيحية على النحو الآتى : -

- زيادة حجم التعامل مع الموردين والدائنين .

- زيادة موازنة الإعلان على أساس الاتجاه الجديد .

- زيادة أرقام المبيعات المتوقعة .

أما الملاحظة الواردة على الجانب الأيمن من الشكل الأخير فهي تحقق خطط أفضل ، وذلك بعد تجربة تنفيذ الخطط السابقة ، مثال ذلك عند وجود موازنة أعلى جدا أو أقل جدا فى المحاولة الأولى لتنفيذ الخطة ، فيقوم المدير بالتصحيحات اللازمة بعد ذلك .

## و- أنواع الخطط المستخدمة :

يمكن تقسيم الخطط المستخدمة وفقا لعدد من الأسس ، ومنها مايلى : -

١- أنواع الخطط حسب الآجال المختلفة : قد تعد بعض الخطط لأجال قصيرة بينما تستمر الأخرى لعقود مستقبلية .

ويمكن تقسيم الخطط حسب هذا الأساس إلى : -

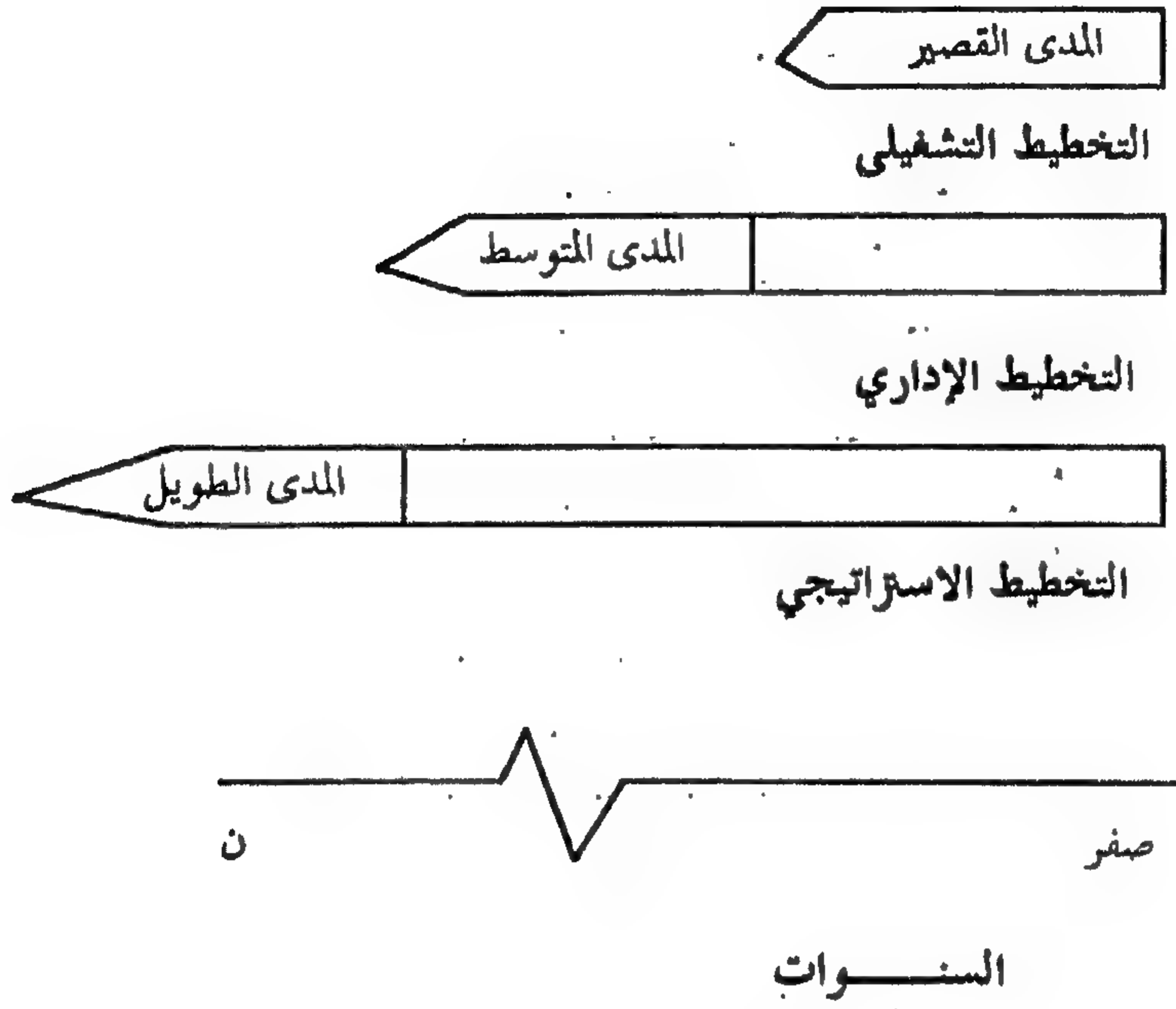
١/١ - خطة قصيرة المدى : تغطى مدة أقل من سنة أو سنة على الأكثر .

٢/١ - خطة متوسطة المدى : تغطى مدة من سنة إلى خمس سنوات .

٣/١ - خطة طويلة المدى : تغطى فترة خمس سنوات أو أكثر .

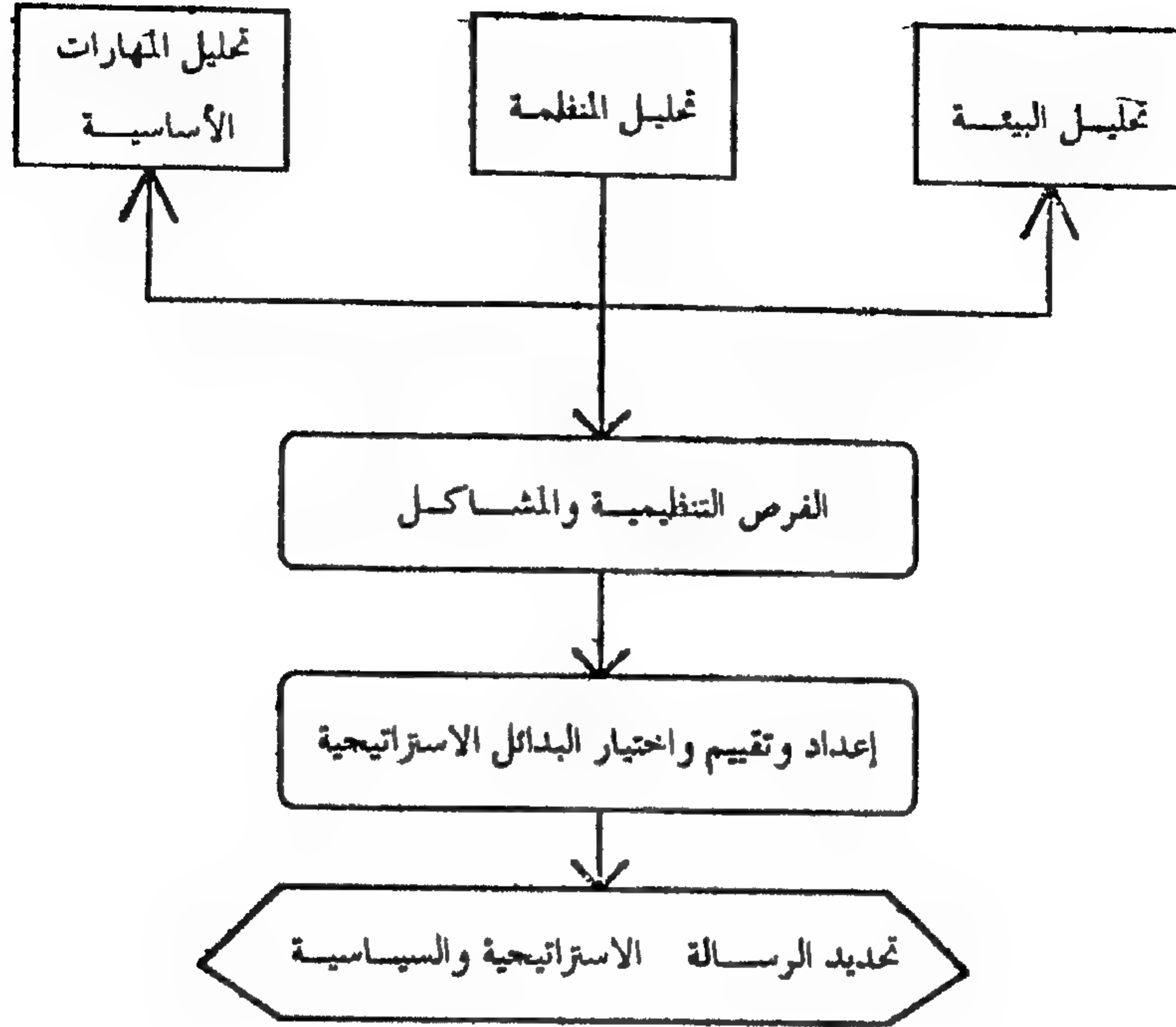
## ٢ - أنواع الخطط حسب المستوى الإداري :

يوضح شكل (١١) أنواع الخطط وفقاً للمستوى الإداري :



الشكل (١١)

الإطار الزمني للتخطيط بالسنوات



شكل (١٢)

#### عملية التخطيط الاستراتيجي

وسوف نشير فيما يلي إلى كل نوع من أنواع التخطيط وفقاً لهذا الأساس (1):

١ - التخطيط الاستراتيجي : قد يسمى بتخطيط الإدارة العليا ، ويتضمن إعداد أهداف شاملة للمنظمة ويكون معنياً بحل المشاكل طويلة الأجل والمرتبطة بالموشرات الخارجية والبيئية ، وذلك بالإجابة على التساؤلات الآتية :

ما هو النشاط الذي نعمل به حالياً ؟ وما هو النشاط الذي ينبغي أن نمارسه ؟ وأين سنكون في ١٠ سنوات لو استمررنا نعمل ما نؤديه حالياً ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات يكون أمام الإدارة أربعة بدائل هي :

- التوسع في النشاط القائم ، أو التنوع بالدخول في نشاط آخر ، أو تصفية الأصول القائمة ، أو اتباع استراتيجية الانتظار ثم القرار .

(1) Jerry Kindard , OP . Cit , P1



- التوسع فى النشاط القائم ، أو التسوع بالدخول فى نشاط آخر ، أو تصفية الأصول القائمة ، أو اتباع استراتيجية الانتظار ثم القرار .

وبوضح شكل (١٢) عملية التخطيط الاستراتيجى :

٢- التخطيط الادارى : حيث يركز على الوظائف الأساسية للمنظمة (الإنتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والبحوث والتطوير ، والأفراد...) ولذا يقوم به مستوى الإدارة الوسطى.

٣- التخطيط التكتيكى : وهو يعنى بكفاءة استخدام الموارد يوماً بيوم ، والمدير الذى يستخدمه يعمل على أساس موازنة تشغيل سنوية ، تترجم الى موازنات أقل ، كما يهتم باختيار وسائل تحقيق الأهداف الموضوعة .

ويلخص الجدول الآتى الفروق بين الأنواع الثلاثة السابقة .

جدول (٣)

الفروق بين أنواع التخطيط حسب المستوى الادارى

نوع التخطيط	المستوى الإدارى	طبيعة التخطيط
الاستراتيجى	الإدارة العليا	يتضمن إعداد أهداف شاملة للمنظمة مع الأخذ فى الاعتبار العوامل الخارجية والبيئية التى تؤثر على الأداء لآجال طويلة.
الإدارى والوحدات الوظيفية	الإدارة الوسطى	تركز على السياسات التى تحكم نشاطات الوظائف الرئيسية الأساسية للمنظمة (الإنتاج/ التمويل/ التسويق/ الأفراد... إلخ)
التكتيكى والإدارة الإشرافية	الإدارة الدنيا	التخطيط موجه فى هذا المستوى
نحو تحقيق أهداف الموازنات الموضوعة		الأقسام فى ظل محددات

ز - المهارات الادارية اللازمة للتخطيط الفعال :

تتمثل المهارات الأساسية اللازمة للتخطيط الفعال فيما يلى (١) :

(١) Carl R. Andreson , Management , Boston and Bacon Inc , 1988, p20 .

٢ - مهارة اتخاذ القرارات .

٣ - مهارة التعامل مع الأفراد .

ونجد أن تحديد الأهداف مرتبط تماماً بالتخطيط ، حيث ينبغي تحديد الهدف لتحديد المرغوب تحقيقه ، وماذا تسعى الخطة لتحقيقه ، وعادة ما يشتمل التخطيط على تحديد الأهداف ليس فقط للمنظمة ككل ، ولكن للوحدات التنظيمية أيضاً ، فالأهداف يجب تحديدها للأفراد العاملين في كل وحدة تنظيمية.

كما نجد أن اتخاذ القرارات ضروري للتخطيط الفعال ، حيث إن تعريف المشكلة التخطيطية ، واختيار الخطط البديلة ، ووضع معايير لقياس مدى تحقيق الخطط تعتبر جميعاً ذات أهمية قصوى .

كما أن مهارات التعامل مع الأفراد ضرورية لفهم الأهداف التنظيمية ، وذلك للمحافظة على علاقات مناسبة بين الأهداف وتنفيذ الخطط ، ولاشك أن السماح لجميع المديرين والعاملين بالمشاركة في العملية التخطيطية عادة ما تستخدم لزيادة القبول للخطة ، ولتعظيم احتمالية تحقيقها كما كان متصوراً عند وضعها .

### ح- مسئولية التحضير لإعداد الموازنات التخطيطية :

عادة ما يتولى إعداد الموازنات التخطيطية لجنة مكونة من المديرين الذين تتأثر أعمالهم بها على اعتبار أن ذلك ضروري للتسيق بين الإدارات المختلفة ، ويتم إعداد التقديرات في المستويات القريبة من التنفيذ ، بينما تكون المصادقة على هذه التقديرات في المستويات الإدارية صاحبة القرار ، وكثيراً ما تتركز الناحية الآلية للموازنات التخطيطية في المراقب المالي "إدارة الموازنة" ، الذي يقوم بإعطاء التعليمات المتعلقة بالناحية الميكانيكية في إعداد الموازنات التخطيطية (مثل النماذج المطلوبة وكيفية استيفائها) ، وهو يقوم بتجميع هذه الأرقام والتحقق من العمليات الحسابية في ضوء قرارات اللجنة .

وهناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند تحضير الموازنات التخطيطية :

١- أن تكون الموازنات بمثابة أهداف نموذجية لقياس الأداء الفعلي ومرشداً للمديرين والأداء المقبول .

٢- يجب اتباع مبدأ اللامركزية في تحضير الموازنات ، أى : أن تقوم كل إدارة رئيسية في المنظمة بتحضير موازناتها حتى تكون مسئولة عن تحقيقها ، (على أن إقرار الموازنات نهائياً يكون من سلطة المستويات العليا) .

٣- يجب توحيد المفاهيم المختلفة في الموازنات سواء فيما يتعلق بطرق المحاسبة أو بتفسير بنودها.

٤- أن تكون الموازنات أداة تساعد الإداريين وليست سيفاً حاداً على رقابهم . ونود أن نضيف أنه من أهم مبادئ الموازنة اعتبار السنة زمنياً للموازنة ، حيث قال الله تعالى : ﴿إِنَّ عِدَّةَ الشُّهُورِ عِنْدَ اللَّهِ اثْنَا عَشَرَ شَهْرًا فِي كِتَابِ اللَّهِ﴾.

وقد اتفق على اعتبار السنة زمنياً للموازنة ، فلا تعد إلا عندما يحول الحول ، وذلك لعدة أسباب منها : -

١- أن فترة السنة تستوعب التغيرات الموسمية وما يتبعها من تحقق الإيرادات في فترة والإنفاق على الإنتاج في فترة أخرى ، والسنة تستوعب الإيراد والمصروف وتحقق النتائج العالية للعملية الإنتاجية التي تستمر فترة من الزمن لا يتحقق النماء إلا بمرورها .

كما تقوم الموازنة على مبدأ العمومية في الموارد المالية ، أى : شيوع الموارد والنفقات فترفض من ناحية مبدأ تخصيص إيراد معين .

هذا ولتحسين الفاعلية التخطيطية ينبغي اتباع الخطوات الآتية (1) :

١ - أن يتم بدء التخطيط واستمراره بعد ذلك بواسطة الإدارة العليا .

٢- ينبغي على الإدارة أن تعترف بمحددات وغموض التخطيط .

٣- يجب على المديرين أن يكونوا على اتصال بمختلف المستويات في المنظمة .

٤- ينبغي على الإدارة المشاركة في التخطيط بحماس .

---

(1) David D. Van Fleet , Contemporary Management , New Jersey : Houghton Mifflin Co,

. 1988 , P 139 .

٥- ينبغي أن يعمل المديرون على التكامل الجيد بين الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل .

٦- ينبغي على المديرين إعداد خطط للطوارئ .

### ثانيا : مقاييس تقييم العملية التخطيطية في البنوك الإسلامية :

١- العمل على توفير الدراسات التي تكشف عن المستوى المعيشي اللاحق ، والذي يختلف باختلاف الزمان والمكان ، حيث تلتزم الدولة الإسلامية - ممثلة في مؤسساتها الحاكمة - بما فيها المصرف الإسلامي - بتوفيره لكل مواطن فيها ، بغرض قياس مستوى الضروريات وهو الحد الأدنى ، حيث يوجد حاجات أصيلة للفرد لم يتم إشباعها بالصورة المناسبة ، والحاجيات وهو الحد المتوسط أو مستوى الكفاية أي : وصول الفرد في إشباع حاجاته إلى مستوى معقول ومناسب بحيث يمكن له الحياة يسر ، والتحسينات وهو الحد الأعلى أو مستوى الرفاهة ، ويمكن في هذا المجال استخدام المؤشرات الآتية :

المشروعات والاستثمارات التي تحقق الضرورات

١/١ نسبة

إجمالي المشروعات والاستثمارات المنفذة

المشروعات والاستثمارات التي تحقق الحاجيات

٢/١ - نسبة

إجمالي المشروعات والاستثمارات المنفذة

المشروعات والاستثمارات التي تحقق التحسينات

٣/١ - نسبة

إجمالي المشروعات والاستثمارات المنفذة

- ٢- مدى الأخذ بالتخطيط الطويل الأجل - بناء على وجود رسالة محددة للمصرف ، والذي يمثل بالتالي أساسا للتخطيط المتوسط والقصير الأجل .
- ٣- مدى الأخذ بالوظيفة الرقابية على نحو فعال ، سواء بوجود نظم رقابية داخلية أو بوجودها في التفكير والممارسة من جانب المديرين والمستولين .



٤ - مدى وجود نظم للمعلومات الإدارية الأساسية (سواء نظام المعلومات المالية، أو نظام المعلومات التسويقية ، أو نظام معلومات القوى العاملة ، أو نظام معلومات العمليات .... إلخ ) ، ويمكن تقسيم ذلك من خلال المؤشر الآتى :

$$\text{نسبة} = \frac{\text{نظم المعلومات القائمة بالمصرف .}}{\text{مجموع نظم المعلومات الأساسية الواجب توافرها .}}$$

٥ - مدى وجود دليل للتخطيط ومحتويات ذلك الدليل من البيانات .  
٦ - تحديد أهم الطرق المستخدمة لوضع الأهداف ، وتقاس بالمؤشر الآتى :

$$\text{نسبة} = \frac{\text{الطرق المستخدمة لتحديد الأهداف فى المصرف .}}{\text{إجمالى الطرق الواجب استخدامها .}}$$

٧ - تقييم الخطوات التخطيطية ، من خلال المؤشر التالى :

$$\text{نسبة} = \frac{\text{الخطوات والنشاطات التخطيطية المستخدمة .}}{\text{مجموع الخطوات الواجب استخدامها .}}$$

٨ - مدى توافر المواصفات السليمة فى الأهداف الموضوعه ، ويتم تقييم ذلك من خلال مؤشر :

$$\text{نسبة} = \frac{\text{المواصفات الموجودة بالأهداف الموضوعه .}}{\text{إجمالى مواصفات الأهداف السليمة .}}$$

٩ - أنواع الخطط المستخدمة ، ويتم تقييم ذلك من خلال المؤشرين الآتيين :

الخطط المستخدمة وفقاً للأجال .

نسبة ١/٩

مجموع الخطط الواجب توافرها حسب الأجال.

الخطط المستخدمة حسب المستوى الإدارى.

نسبة ٢/٩

جميع الخطط الواجب توافرها وفقاً للمستوى الإدارى .

١٠- تقييم المهارات التخطيطية من خلال مؤشر

عدد المهارات التخطيطية المتوفرة بالمصرف .

نسبة

إجمالى المهارات الواجب توافرها .

١١- تقييم الأهداف الموضوعة من خلال مايلى :

الأهداف الوصفية

نسبة ١/١١

مجموع الأهداف (الوصفية ، والكمية)

الأهداف الكمية

نسبة ٢/١١

مجموع الأهداف (الكمية والوصفية)

١٢- مدى دراسة الفرص ، والتهديدات فى البيئة الخارجية عند وضع الخطة .

١٣- مدى دراسة نقاط القوة ، والضعف داخل البنك قبل وضع الخطة .

١٤- مدى الأسهم فى تنمية الوعى الادخارى ، ويقاس بمؤشر التغير فى عدد

الحسابات الادخارية (زيادة أو نقصاناً) .

١٥ - تشجيع الاستثمار ، ويقاس بالمؤشرين الآتيين :

$$\frac{\text{الاستثمارات القصيرة الأجل.}}{\text{إجمالي التوظيف.}} \quad \text{نسبة } ١/١٥$$

$$\frac{\text{الاستثمارات الطويلة الأجل .}}{\text{إجمالي التوظيف .}} \quad \text{نسبة } ٢/١٥$$

١٦ - مدى تحقيق الأهداف من جانب المصرف الإسلامي للفئات المختلفة ، وقيم  
بالمؤشر الآتي :

$$\frac{\text{عدد الأهداف المحققة .}}{\text{مجموع الأهداف الواجب تحقيقها للفئات المختلفة.}} \quad \text{نسبة}$$





## النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

١- النتائج المرتبطة بالعملية التخطيطية عامة :

- ١- تتمثل مسئوليات المصارف الإسلامية فى : المسئولية العقائدية والسلوكية ، والمسئولية المالية والاقتصادية ، والمسئولية الاجتماعية ، وأخيراً مسئولية الداعية الإسلامية .
- ٢- الهدف النهائى للكافر هو الدنيا ، بينما الهدف النهائى للمسلم هو الآخرة ، ولذا فاستراتيجية المسلم أكثر عمقاً وبعداً .
- ٣- تمثل الأهداف الاستراتيجية - والتي تمثل أساساً للأهداف المتوسطة والقصيرة الأجل فى :

- مسايرة المعاملات المصرفية لأحكام الشريعة الإسلامية .
- تنمية وتثبيت القيم العقائدية والخلق الحسن والسلوك السوى .
- تنمية الوعى الادخارى وتشجيع الاستثمار وعدم الاكتناز .
- تحقيق الأهداف لمختلف الفئات .
- توفير رعوس الأموال اللازمة لمنظمات الأعمال .
- إيجاد التنسيق والتعاون والتكامل بين الوحدات الاقتصادية التى تسير على أحكام الشريعة الإسلامية .
- المساعدة فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لشعوب الأمة الإسلامية .

ب - النتائج المرتبطة بالعملية التخطيطية من منظور المصرف الإسلامى :

- ١- يمثل التخطيط أهم مكونات العملية الإدارية .
- ٢- الخطة ليست المنتج النهائى للعملية التخطيطية ، ولكنها " تقرير فترى " .
- ٣- جاء التخطيط متأخراً بالنسبة للبنوك ، لأن البنوك نجحت فى الماضى فى ممارسة نشاطها وتحقيق أرباح مرضية دون الحاجة إلى القيام بالتخطيط .

- ٤ - تتمثل عملية التخطيط فى المنظمة فى : فحص ودراسة البيئة الخارجية ، وتحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة ، ثم فى النهاية إعداد خطة المنظمة .
- ٥ - بقدر تحليل الإدارة لنقاط الضعف والفرص والتهديدات ونقاط القوة ، وهو ما يعرف بتحليل ال Wots - UP بقدر نجاحها فى وضع الخطة .
- ٦ - التخطيط هو محاولة لإدارة المستقبل .
- ٧ - الأهداف حسب المستويات الإدارية تتمثل فى : الرسالة ، وأهداف الإدارة العليا ، وأهداف الإدارة الوسطى ، وأهداف الإدارة الدنيا .
- ٨ - تتمثل الأهداف حسب المجال الوظيفى فى : أهداف التسويق ، وأهداف العمليات ، والأهداف المالية ، وأهداف الموارد الانسانية ، وأهداف البحوث والتطوير ...إلخ .
- ٩ - إن الأهداف حسب الزمن ودرجة العمومية هى الأهداف ذات المدى الأطول والأكثر عمومية ، والأهداف ذات المدى الطويل والأقل عمومية ، والأهداف ذات المدى المتوسط والمعتدل من حيث الخصوصية ، والأهداف ذات المدى القصير والأكثر خصوصية .
- ١٠ - من العوائق التى تعوق تحقيق الفعالية : تحديد أهداف غير مناسبة ، وضع أهداف غير قابلة للتحقيق ، المغالاة فى التأكيد على الأهداف الكمية ، المغالاة فى التأكيد على الأهداف الوصفية ، ومكافأة الأهداف غير الفعالة ، وعدم مكافأة الأهداف الفعالة .
- ١١ - يضع التخطيط أسس الوظائف الإدارية الأخرى .
- ١٢ - يرتبط التخطيط الاستراتيجى بالمنظمة ككل ، ويتم تنفيذه على مستوى المنظمة ككل ، بينما يركز التخطيط التكتيكى على تحقيق أهداف الإدارات الرئيسية فى المنظمة ، ويستهدف التخطيط التشغيلى على أهداف الأقسام الفرعية التابعة للإدارات الرئيسية .

## ثانيا : التوصيات :

### أ - توصيات العملية التخطيطية فى المصارف الإسلامية :

- ١ - من المداخل المعيارية لتقييم العملية التخطيطية فى البنك الإسلامى مدخل "المبادئ العامة للتخطيط الواجب الأخذ بها فى المجتمع الإسلامى" .
- ٢ - يمثل تحقيق أهداف التنمية الإسلامية فى حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال أحد المبادئ العامة للتخطيط .

- ٣- الالتزام بأولويات التنمية فى البدء بالضروريات ثم الحاجيات فالتحسينات أحد مبادئ التخطيط فى المجتمع الإسلامى .
- ٤- اتباع أيسر السبل وأفضلها لتحقيق الأهداف من حيث السهولة وقلة التكاليف والتضحيات يمثل أحد مبادئ التخطيط فى المجتمع الإسلامى .
- ٥- التعاون بين الأفراد والدولة فى حدود ما تسمح به إمكانيات كل منهما يمثل أحد مبادئ التخطيط فى المجتمع الإسلامى .
- ٦- يمثل الأخذ بالتخطيط المركزى أو التأشيرى وفقاً للموقف العام أحد المبادئ العامة للتخطيط .
- ٧- قيام الخطط على أساس النظرة العلمية المستقبلية الطويلة الأجل ، مع تجزئتها إلى خطط متوسطة وقصيرة يمثل واحداً من مبادئ التخطيط .
- ٨- يمثل توفير الرقابة والمتابعة بأشكالها المختلفة واحداً من المبادئ العامة للتخطيط .
- ٩- من مدخلات نظام المعلومات التخطيطى مدخلات المعلومات ، ومدخلات الموارد .
- ١٠- من مخرجات نظام المعلومات التخطيطى : رسالة نظام المعلومات وأهداف نظام المعلومات ، وسياسات نظام المعلومات ، واستراتيجية نظام المعلومات ، وبرامج تطوير نظام المعلومات ، وتعميم نظام المعلومات .
- ١١- يشمل دليل التخطيط البيانات المطلوبة لاعداد الخطة (كالأرباح والمبيعات والشريحة التسويقية والتمويل والمنتجات ورأس المال المطلوب والعمالة والبحوث والتطوير .... إلخ) وكذا التخطيط الاستراتيجى ، ورسالة المنظمة وفلسفتها ، وتقييم أولى للبيئة ، ونقد وتحليل النتائج الماضية وشرح مختلف مراحل عملية التخطيط ، ووضع معايير للحكم على مدى جودة التخطيط ، والمصطلحات الأساسية المستخدمة فى التخطيط والتعريف بها .
- ١٢- من الطرق المستخدمة فى تحديد الأهداف : الاعتماد على الأداء الماضى ، وتعديل الاتجاهات فى ضوء قوى المستقبل ، واتجاه الصناعة والحصة السوقية لاستغلال الموارد، والتفاوض ، وانفراد الإدارة العليا بتحديد الأهداف ، واستخدام نتائج تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، والاستفادة من الاستراتيجيات . واستخدام أدوات تحليلية فى صياغة الأهداف .

١٣- من مداخل تقييم العملية التخطيطية مدخل الخطوات والنشاطات التخطيطية ،  
والمتمثلة فى تحديد الأهداف والأغراض ، والتعرف على الموقف الحالى والتنبؤ  
بالمساعدات والعوائق الخاصة بالأهداف والأغراض ، وتطوير خطط التصرف  
لتحقيق الأهداف والأغراض ، وإعداد الموازنات ، وتحقيق الخطط ، والرقابة على  
الخطط.

١٤- هناك عدة أسس لتقسيم الخطط المستخدمة اما حسب الآجال ، إلى خطط قصيرة  
ومتوسطة وطويلة المدى ، أو حسب المستوى الإدارى إلى خطط استراتيجية وإدارية  
وتكتيكية .

١٥- من المهارات الإدارية اللازمة للتخطيط الفعال : مهارة وضع الأهداف ، ومهارة  
اتخاذ القرارات ، ومهارة التعامل مع الأفراد .

١٦- هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند تحضير الموازنات التخطيطية ومنها أن  
تكون بمثابة أهداف نموذجية لقياس الأداء الفعلى ، واتباع مبدأ اللامركزية ، وتوحيد  
المفاهيم المختلفة سواء فى طريق المحاسبة أو % فى تفسير بنودها ، وأن تكون أداة  
مساعدة ، وليست سيفاً على رقابهم ، واعتبار السنة زمناً للموازنة ، وأن تقوم على  
مبدأ العمومية فى الموارد المالية .

**ب - توصيات المعايير ومقاييس يوصى باستخدامها فى تقييم العملية التخطيطية  
فى المصارف الإسلامية .**

١- من مقاييس تقييم العملية التخطيطية فى البنوك الإسلامية توفير الدراسات التى  
تكشف عن المستوى المعيشى اللائق ثم استخدام مؤشرات :

المشروعات والاستثمارات التى تحقق الضرورات.

---

إجمالى المشروعات والاستثمارات المنفذة .

المشروعات والاستثمارات التى تحقق الحاجيات.

---

إجمالى المشروعات والاستثمارات المنفذة .



والمشروعات والاستثمارات التي تحقق التحسينات .

---

إجمالي المشروعات والاستثمارات لتنفيذ .

٢- يمثل مدى الأخذ بالتخطيط الطويل الأجل بناء على وجود رسالة محددة للمصرف أساساً للتخطيط المتوسط الأجل والقصير مقياساً لتقييم العملية التخطيطية.

٣- مدى الأخذ بالوظيفة الرقابية على نحو فعال يمثل مقياساً للتقييم .

نظم المعلومات القائمة بالمصرف

٤- يعتبر مؤشر نسبة

مجموع نظم المعلومات الأساسية الواجب توافرها

٥- مدى وجود دليل التخطيط ومحتويات ذلك الدليل يعتبر أحد مؤشرات التقييم .

٦- من أهم مؤشرات التقييم نسبة الطرق المستخدمة لتحديد أهداف المصرف إلى إجمالي الطرق الواجب استخدامها .

٧- لتقييم الخطوات والنشاطات التخطيطية يتم استخدام مؤشر :

الخطوات والنشاطات التخطيطية المستخدمة

مجموع الخطوات الواجب استخدامها

المواصفات الموجودة بالأهداف الموضوعة

٨- تمثل نسبة

إجمالي مواصفات الأهداف السليمة

واحدة من مؤشرات تقييم العملية التخطيطية في البنك الإسلامى .

الخطط المستخدمة وفقاً للآجال

٩- يعتبر مؤشر

مجموع الخطط الواجب توافرها حسب الآجال

الخطط المستخدمة حسب المستوى الإدارى

وكذا مؤشر

بمجموع الخطط الواجب توافرها وفقاً للمستوى الإدارى

مؤشرين يستخدمان لتقييم الخطط فى العملية التخطيطية للبنك الإسلامى

١٠- يمكن تقييم المهارات التخطيطية من خلال مقياس

عدد المهارات التخطيطية المتوفرة بالمصرف

إجمالى المهارات الواجب توافرها

الأهداف الوصفية

١١- يتم تقييم الأهداف الموضوعة من خلال نسبة

بمجموع الأهداف (الوصفية والكمية)

الأهداف الكمية

ونسبة

بمجموع الأهداف (الكمية والوصفية)

١٢- مدى دراسة الفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية ودراسة نقاط القوة والضعف داخل البنك يمثلان مقياس للعملية التخطيطية فى البنك الإسلامى .

١٣- يعتبر مؤشر التغير فى عدد الحسابات الادخارية (زيادة ونقصاناً) أحد مؤشرات تقييم العملية التخطيطية فى البنك الإسلامى .

١٤- يمثل تشجيع الاستثمار من خلال المؤشرين الآتيين مقياس تقييم العملية التخطيطية:

الاستثمارات قصيرة الأجل

نسبة

إجمالى التوظيف

$$\frac{\text{الاستثمارات طويلة الأجل}}{\text{إجمالي التوظيف}} \text{ ونسبة}$$

$$\frac{\text{عدد الأهداف المحققة}}{\text{مجموع الأهداف الواجب تحقيقها للفئات المختلفة}} \text{ ١٥ - تمثل نسبة}$$

إحدى مؤشرات تقييم العملية التخطيطية في البنك الإسلامي .





## المراجع

اولا : المراجع العربية :

أ- الكتب :

- ١ - القرآن الكريم .
- ٢ - الأحاديث النبوية الشريفة
- ٣ - سعيد حوى ، الإسلام ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٩٨١ .
- ٤ - د. سيد الهوارى ، موسوعة الاستثمار ، الجزء السادس ، القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ١٩٨٢ . م .
- ٥ - \_\_\_\_\_ ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، ١٩٨٧ .
- ٦ - د. عوف محمد الكفراوى ، النقود والمصارف فى النظام الإسلامى ، الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ، بلون تاريخ .
- ٧ - د. محمد رشاد الحمالوى ، التخطيط الاستراتيجى ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩١ .
- ٨ - د. محمد سويلم ، أساسيات الإدارة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٠ .
- ٩ - \_\_\_\_\_ ، إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية -مدخل مقارن، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٧ .
- ١٠ - د. محمد عبد المنعم عفر ، السياسة الاقتصادية والشرعية وحل الأزمات وتحقيق التقدم ، القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، ١٩٨٧ .
- ١١ - د. محمد عمارة ، الإسلام والسياسة ، الرد على شبهات العلمانيين ، القاهرة : مجمع البحوث الإسلامية ، ١٩٩٢ .
- ١٢ - يوسف كمال محمد ، فقه الاقتصاد العام ، القاهرة : ستا برس للطباعة والنشر ، ١٩٩٠ .

ب - الدوريات :

- التقارير السنوية لبنك فيصل الإسلامى .

ثانيا : المراجع الاجنبية :

أ- الكتب :

- 1- Andrew J. Dubrin, Essentials of Management, (Ohio : South - Western Publishing Co .,1990 ) .
- 2- Carl R. Anderson, Management, (Boston : Allyn and Bacon Inc. , 1988).
- 3- David D.Van Fleet, Contemporary Management, (New Jersey, Houghton Mifflin Co., 1988) .
- 4- Derek Torrington, Jane Weightman and Kirsty Johns, Effective Management, : People and Organization, (New York : Prentic-Hall,1989).
- 5- Edmund R. Gray and Larry R. Smeltzer, Management the Competitive, New York : Macmillan Publishing Co . ;1989).
- 6- Martin J. Gannon , Management-Managing for Results , (London : Allyn and Bacon Inc., 1988).

ب - الدوريات :

- 1 - Managerial Planning , (March , April, 1982) .
- 2 - Long Range Planning (Vol (21), No . (5), 1988) .







## إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

### أولاً — سلسلة إسلامية المعرفة:

- إسلامية المعرفة: المبادئ وخطة العمل، الطبعة الثانية، ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م.
- الوجيز في إسلامية المعرفة: المبادئ العامة وخطة العمل مع أوراق العمل لمؤتمرات الفكر الإسلامي، الطبعة الأولى، ١٤٠٧هـ/١٩٨٧م. أعيد طبعه في المغرب والأردن والجزائر. (الطبعة الثانية ستصدر قريباً)
- نحو نظام نقدي عادل، للدكتور محمد عمر شابر، ترجمه عن الإنجليزية سيد محمد سكر، وراجعه الدكتور رفيق المصري، الكتاب الحائز على جائزة الملك فيصل العالمية لعام ١٤١٠هـ/١٩٩٠م، الطبعة الثالثة (منقحة ومزودة)، ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- نحو علم الإنسان الإسلامي، للدكتور أكبر صلاح الدين أحمد، ترجمه عن الإنجليزية الدكتور عبد الغني خلف الله، الطبعة الأولى، (دار البشير/ عمان الأردن) ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م.
- منظمة المؤتمر الإسلامي، للدكتور عبد الله الأحسن، ترجمه عن الإنجليزية الدكتور عبد العزيز الفائر، الطبعة الأولى، ١٤١٠هـ/١٩٨٩م.
- تراثنا الفكري، للشيخ محمد الغزالي، الطبعة الثانية، (منقحة ومزودة) ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- مدخل إلى إسلامية المعرفة: مع مخطط لإسلامية علم التاريخ، للدكتور عماد الدين خليل، الطبعة الثانية (منقحة ومزودة)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- إصلاح الفكر الإسلامي، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

### ثانياً — سلسلة إسلامية الثقافة:

- دلائل مكتبة الأسرة المسلمة، خطة وإشراف الدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٦هـ/١٩٨٥م، الطبعة الثانية (منقحة ومزودة) الدار العالمية للكتاب الإسلامي / الرياض ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- الصحوة الإسلامية بين الجحود والتطرف، للدكتور يوسف القرضاوي (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية بقطر)، ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م.

### ثالثاً — سلسلة قضايا الفكر الإسلامي:

- حجية السنة، للشيخ عبد الغني عبد الخالق، الطبعة الأولى ١٤٠٧هـ/١٩٨٦م، (الطبعة الثانية ستصدر قريباً).

- أدب الاختلاف في الإسلام، للدكتور طه جابر العلواني، (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية — بقطر)، الطبعة الخامسة (منقحة ومزيدة) ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.
- الإسلام والتنمية الاجتماعية، للدكتور محسن عبد الحميد، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.
- كيف نتعامل مع السنة النبوية: معالم وضوابط، للدكتور يوسف القرضاوي، الطبعة الثانية ١٤١١هـ / ١٩٩٠م.
- كيف نتعامل مع القرآن: مدارس مع الشيخ محمد الغزالي أجراها الأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.
- مراجعات في الفكر والدعوة والحركة، للأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.

#### رابعاً — سلسلة المنهجية الإسلامية:

- أزمة العقل المسلم، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.
- المنهجية الإسلامية والعلوم السلوكية والتربوية: أعمال المؤتمر العالمي الرابع للفكر الإسلامي، الجزء الأول: المعرفة والمنهجية، الطبعة الأولى، ١٤١١هـ / ١٩٩٠م.
- الجزء الثاني: منهجية العلوم الإسلامية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.
- الجزء الثالث: منهجية العلوم التربوية والنفسية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.
- معالم المنهج الإسلامي، للدكتور محمد عمارة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.

#### خامساً — سلسلة أبحاث علمية:

- أصول الفقه الإسلامي: منهج بحث ومعرفة، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الأولى، ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م.
- التفكير من المشاهدة إلى الشهود، للدكتور مالك بدري، الطبعة الأولى (دار الوفاء — القاهرة، مصر)، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.

#### سادساً — سلسلة المحاضرات:

- الأزمة الفكرية المعاصرة: تشخيص ومقترحات علاج، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الثانية، ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.

#### سابعاً — سلسلة رسائل إسلامية المعرفة:

- خواطر في الأزمة الفكرية والمأزق الحضاري للأمة الإسلامية، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الأولى ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م.

- نظام الإسلام العقائدي في العصر الحديث، للأستاذ محمد المبارك، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م.
- الأسس الإسلامية للعلم، (مترجمًا عن الإنجليزية)، للدكتور محمد معين صديقي، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م.
- قضية المنهجية في الفكر الإسلامي، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م.
- صياغة العلوم صياغة إسلامية، للدكتور اسماعيل الفاروقي، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م.
- أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية، للدكتور زغلول راغب النجار، الطبعة الأولى، ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م.

#### ثامنًا — سلسلة الرسائل الجامعية:

- نظرية المقاصد عند الإمام الشاطبي، للأستاذ أحمد الريسوني، الطبعة الأولى، دار الأمان — المغرب، ١٤١١هـ / ١٩٩٠م، الدار العالمية للكتاب الإسلامي — الرياض ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.
- الخطاب العربي المعاصر: قراءة نقدية في مفاهيم النهضة والتقدم والحداثة (١٩٧٨—١٩٨٧)، للأستاذ فادي إسماعيل، الطبعة الثانية (منحقة ومزيدة)، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.
- منهج البحث الاجتماعي بين الوضعية والمعيارية، للأستاذ محمد محمد إمزيان، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.
- المقاصد العامة للشريعة: للدكتور يوسف العالم، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.
- التنمية السياسية المعاصرة: دراسة نقدية مقارنة في ضوء المنظور الحضاري الإسلامي، للأستاذ نصر محمد عارف، الطبعة الأولى، ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.

#### تاسعًا — سلسلة الأدلة والكشافات:

- الكشاف الاقتصادي لآيات القرآن الكريم، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.
- الفكر التربوي الإسلامي، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.
- الكشاف الموضوعي لأحاديث صحيح البخاري، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.
- قائمة مختارة حول المعرفة والفكر والمنهج والثقافة والحضارة، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.



## الموزعون المعتمدون لمنشورات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

### في شمال أمريكا:

#### خدمات الكتاب الإسلامي

Islamic Book Service  
10900 W. Washington St  
Indianapolis, IN 46231 U.S.A.  
Tel: (317) 839-9248  
Fax: (317) 839-2511

#### المكتب العربي المتحد

United Arab Bureau  
P.O. Box 4059  
Alexandria, VA 22303, U.S.A.  
Tel: (703) 329-6333  
Fax: (703) 329-8052

### في أوروبا:

#### خدمات الاعلام الإسلامي

Muslim Information Services  
233 Seven Sister Rd.  
London N4 2DA, U.K.  
Tel: (44-71) 272-5170  
Fax: (44-71) 272-3214

#### المؤسسة الإسلامية

The Islamic Foundation  
Markfield Da'wah Centre, Ruby Lane  
Markfield, Leicester LE6 0RN, U.K.  
Tel: (44-530) 244-944 / 45  
Fax: (44-530) 244-946

#### المملكة الأردنية الهاشمية:

المعهد العالمي للفكر الإسلامي  
ص.ب ٩٤٨٩ - عمان  
تليفون (962) 6-639992  
فاكس (962) 6-611420

#### المملكة العربية السعودية:

الدائرة العالمية للكتاب الإسلامي  
ص.ب. ٥٥١٩٥ الرياض ١١٥٢٤  
تليفون (966) 1-465-0818  
فاكس (966) 1-463-3489

#### المغرب:

دار الأمان للنشر والتوزيع  
4، زقة المامونية  
الرباط  
تليفون (212-7) 723276

#### لبنان:

المكتب العربي المتحد  
ص.ب 135888 بيروت  
تليفون 807779  
تيلكس 21665LE

#### الهند:

Genuine Publications & Media (Pvt.) Ltd.  
P.O. Box 9725 Jamia Nager  
New Delhi 100 025 India  
Tel: (91-11) 630-989  
Fax: (91-11) 684-1104

#### مصر:

المعهد العالمي للفكر الإسلامي  
٢٦ - ب شارع الجزيرة الوسطى  
الزمالك - القاهرة  
تليفون (202) 340-9520  
فاكس (202) 340-9520

## المعهد العالمي للفكر الإسلامي

المعهد العالمي للفكر الإسلامي مؤسسة فكرية إسلامية ثقافية مستقلة  
أنشئت وسجلت في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن الخامس  
عشر الهجري (١٤٠١هـ - ١٩٨١م) لتعمل على:

- توفير الرؤية الإسلامية الشاملة، في تأصيل قضايا الإسلام الكلية وتوضيحها، وربط الجزئيات والفروع بالكليات والمقاصد والغايات الإسلامية العامة.
- استعادة الهوية الفكرية والثقافية والحضارية للأمة الإسلامية، من خلال جهود إسلامية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومعالجة قضايا الفكر الإسلامي.
- إصلاح مناهج الفكر الإسلامي المعاصر، لتمكين الأمة من استئناف حياتها الإسلامية ودورها في توجيه مسيرة الحضارة الإنسانية وترشيدها وربطها بقيم الإسلام وغاياته.
- ويستعين المعهد لتحقيق أهدافه بوسائل عديدة منها:
  - عقد المؤتمرات والندوات العلمية والفكرية المتخصصة.
  - دعم جهود العلماء والباحثين في الجامعات ومراكز البحث العلمي ونشر الإنتاج العلمي المتميز.
  - توجيه الدراسات العلمية والأكاديمية لخدمة قضايا الفكر والمعرفة.
- وللمعهد عدد من المكاتب والفروع في كثير من العواصم العربية والإسلامية وغيرها يمارس من خلالها أنشطته المختلفة، كما أن له اتفاقات للنعاون العلمي المشترك مع عدد من الجامعات العربية الإسلامية والغربية وغيرها في مختلف أنحاء العالم.

The International Institute of Islamic Thought  
555 Grove Street (P.O. Box 669)  
Herndon, VA 22070-4705 U.S.A  
Tel: (703) 471-1133  
Fax: (703) 471-3922  
Telex: 901153 IIIT WASH



## هذا الكتاب

هو الكتاب الثانى والثلاثون فى سلسلة دراسات فى الاقتصاد الإسلامى التى يصدرها المعهد العالمى للفكر الإسلامى . وتمثل هذه السلسلة نتاج مشروع دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية المستخدمة فى المؤسسات الإسلامية ، وخاصة فى البنوك ، وشركات الاستثمار . ويغطى الكتاب مع غيره من كتب هذه السلسلة عدداً من الموضوعات المتصلة بالصيغ التى تنظم علاقات هذه المؤسسات ، سواء كانت مع غيرها من الأفراد ، والمؤسسات الأخرى ، أو فى جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أو فى جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التى تقوم بها .

ويناقش الكتاب إحدى القضايا الأساسية فى عمل المصارف الإسلامية مركزاً على أساليب الإدارة بها ، ومدى اهتمامها بالعملية التخطيطية وتطبيق المعايير والمقاييس التى تحكم ممارسة إدارة هذه المصارف للوظيفة التخطيطية . ومن خلال الاستعانة بأهم المراجع الأجنبية والعربية والأدبيات التى تناولت الأبعاد الإدارية من المنظور الإسلامى ، يناقش الباحث العملية التخطيطية بصفة خاصة والعملية الإدارية بصفة عامة ، مع التركيز على مفهوم ومزايا العملية التخطيطية فى المصارف الإسلامية ، والكشف عن المعايير التى يمكن استخدامها فى تقييمها ، وتوضيح علاقة التفاعل بين العملية التخطيطية والعملية الإدارية فى البنك الإسلامى .

وينبئ الكتاب إلى غيبة المعايير التى تحكم ممارسة الإدارة للوظيفة التخطيطية فى البنوك الإسلامية ، ومن ثم يدعو إلى ضرورة العناية بها ، ويوصى ببعض المعايير والمقاييس التى يجب أن تستخدم فى تقييم العملية التخطيطية فى المصارف الإسلامية .